

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Eva Vodráfková

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení ředitel škol z iniciativy  
Assessment of headmasters by school founders

Eva Vodráfková

Vedoucí práce: PhDr. Romana Lisnerová  
Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Management vzdělávání

2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Hodnocení editelů škol z izovatelů vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 2015

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Romaně Lisnerové, za její cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat osloveným zázemím a editelům za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

## ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku hodnocení editelů z pozice jejich zizovatelů. Zabývá se zejména zjišťováním způsobů hodnocení, vymežováním kritérií hodnocení a celkovým přístupem zizovatelů ke zjišťování kvality práce editelů. Hlavním cílem je vytvořit pohled zizovatelů nejčastěji používaných forem hodnocení editelů. Důležitými cíli je zjistit a porovnat různé přístupy k hodnocení editelů s různými zizovatelů v regionu hlavního města Prahy. Zmapovat a porovnat co považují zizovatelé ve kvalitě práce editelů jako prioritní a čemu nepřikládají přílišný význam. Zjistit, zda mají zizovatelé stanovena kritéria pro hodnocení editelů a zda jsou editelů známa i ta kde zveřejněna. V jakém časovém horizontu je hodnocení editelů zizovatelů prováděno a jaké formy hodnocení jsou považovány za motivující.

Teoretická část je zaměřena na vymezení a přiblížení základních pojmů, které s problematikou hodnocení editelů zizovatelů úzce souvisejí. V této části práce je věnována pozornost teoretickým poznatkům o způsobu a možnosti hodnocení, jeho typům, formám a nástrojům. Dále pak je vymezen pojem editelů zizovatelů po stránce zákonné, jeho pravomoc, role a kompetence a také pojem zizovatel. Praktická část se zabývá empirickým zjištěním formou dotazníků pro editelů zizovatelů a zizovatelů. Dotazníkové zjištění je doplněno formou rozhovorů. V závěru práce je vytvořen pohled zizovatelů nejvíce používaných forem hodnocení editelů zizovatelů.

## KLÍČOVÁ SLOVA

editelů zizovatelů, zizovatel, hodnocení, kritéria hodnocení, kompetence editelů zizovatelů

## **ABSTRACT**

My diploma thesis is focused on the evaluation of headmasters by their school founders.

It deals mainly with identifying the ways of evaluation, defining evaluation criteria and the overall approach to the assessment of the quality of headmasters' work.

The aim is to create for a school founder an overview of the most commonly used forms of evaluation of headmasters.

My work seeks to identify and compare different approaches to evaluation of headmasters by different school founders in the Prague region.

My goal is to map and compare which criteria are considered to be crucial in evaluation of headmasters.

Firstly, I would like to determine whether school founders have determined criteria for assessment of headmasters; secondly whether these criteria are familiar to headmasters, or whether they are possibly published.

Next, I would like to present the schedule in which evaluation of headmasters is carried out and which forms of assessment are considered as motivational.

The theoretical part of the work is focused on defining and describing basic concepts which are directly related to the issue regarding evaluation of headmasters.

This part of the work is dedicated to theoretical pieces of knowledge concerning methods and possibilities of evaluation, its types, forms and tools.

Furthermore, it defines the concept of a headmaster in statutory respect, his or her powers, roles and competences as well as the concept of a founder.

The practical part deals with the empirical investigation by means of questionnaires destined for headmasters and school founders. Moreover, the questionnaire survey is accompanied by interviews for the purpose of comparison.

## **KEYWORDS**

Headmaster, school founder, evaluation, evaluation criteria, competences of headmasters

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>1. TEORETICKÁ ÁST.....</b>	<b>8</b>
1.1. HODNOCENÍ .....	8
1.1.1. <i>P edm t hodnocení.....</i>	<i>10</i>
1.1.2. <i>Nástroje hodnocení .....</i>	<i>11</i>
1.1.3. <i>asový pr b h hodnocení .....</i>	<i>13</i>
1.1.4. <i>Hodnocení z hlediska hodnotitel .....</i>	<i>15</i>
1.1.5. <i>Hodnotící rozhovor .....</i>	<i>17</i>
1.1.6. <i>Nej ast j-í nedostatky hodnocení .....</i>	<i>19</i>
1.1.7. <i>Hodnocení ve -kolství.....</i>	<i>21</i>
1.2. EDITEL T KOLY .....	24
1.2.1. <i>editel -koly podle zákona a právních p edpis .....</i>	<i>25</i>
1.2.2. <i>Práva a povinnosti editel -kol podle -kolského zákona.....</i>	<i>26</i>
1.2.3. <i>Role editel -koly.....</i>	<i>27</i>
1.2.4. <i>Kompetence editel -koly.....</i>	<i>29</i>
1.3. Z IZOVATEL T KOLY .....	33
1.4. HODNOCENÍ T KOLY PROVÁD ĚN Ě Z IZOVATELEM.....	34
<b>2. PRAKTICKÁ ÁST .....</b>	<b>36</b>
2.1. CÍL VÝZKUMNÉHO T ĚT ĚNÍ .....	36
2.2. VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	36
2.3. METODOLOGIE VÝZKUMU .....	37
2.3.1. <i>Metody výzkumu.....</i>	<i>37</i>
2.3.2. <i>Výzkumný soubor .....</i>	<i>37</i>
2.3.3. <i>Pilotní výzkum.....</i>	<i>38</i>
2.3.4. <i>Sb r údaj .....</i>	<i>39</i>
2.3.5. <i>Struktura dotazníku.....</i>	<i>39</i>
2.4. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO T ĚT ĚNÍ.....	40
2.5. VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO T ĚT ĚNÍ FORMOU INTERVIEW (ROZHOVORU) .....	79
2.5.1. <i>Vyhodnocení odpov dí získaných z rozhovor od z izovatel .....</i>	<i>84</i>
2.5.2. <i>Vyhodnocení odpov dí získaných z rozhovor od editel -kol.....</i>	<i>86</i>
2.5.3. <i>Porovnání odpov dí získaných z rozhovor od z izovatel a editel -kol.....</i>	<i>87</i>
2.6. SROVNÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO T ĚT ĚNÍ A T ĚT ĚNÍ METODOU ROZHOVOR .....	88
<b>3. ZÁV R.....</b>	<b>90</b>

## Úvod

Mění výkonu a schopností každého jedince a jeho hodnocení je zásadním procesem při vedení a řízení lidí. Každý potřebuje získat zpětnou vazbu o tom, jak je hodnoceno a oceněno jeho snažení a počinání. Hodnocení kvality školy není možné provést, pokud neprovedeme vyhodnocení způsobu, úrovně a struktury jejího řízení.

Po roce 1989 získaly školy mnohem více autonomie v oblasti volby obsahu vzdělávání, výběru vyučovacích metod, učebnic, hodnocení žáků a řízení. V této souvislosti vzrostl nárok na hodnocení jako na klíčový nástroj v dosahování kvality vzdělávání. Ze Závěrečné zprávy OECD o hodnocení vzdělávání České republiky je patrná nutnost vytvořit ucelený systém hodnocení vzdělávání, který by dokázal propojit jeho jednotlivé složky. Jednou z těchto složek je také hodnocení editelů škol z izovatelů, které by mělo být pravidelné, systematické s jasně stanovenými cíli a kritérii. Takové hodnocení by nemělo mít úlohu represivní, ale mělo by být pro editelův nástroj ke zvyšování kvality a úrovně škol.

Cílem práce je vytvořit pohled z izovatelů nejčastěji používaných forem hodnocení editelů škol. Dílčími cíli je zjistit, čemu přikládají z izovatelé při hodnocení editelů škol největší důležitost a zjistit, zda z izovatelé škol pravidelně provádějí hodnocení editelů škol a zda toto hodnocení probíhá na základě existujících kritérií. V jakém časovém horizontu je hodnocení editelů z izovatelů prováděno a jaké formy hodnocení jsou považovány za motivující.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, je zde vysvětleno hodnocení obecně, jeho typy, formy a nástroje. Dále pak je vymezen pojem editelův škol po stránce zákonné a jeho pravomoc, role a kompetence a také pojem z izovatel. Teoretická část se dále zabývá zákonným ukotvením povinnosti hodnocení ze strany z izovatele.

Praktická část analyzuje, jaké formy hodnocení z izovatelů nejčastěji používají a čemu přikládají při hodnocení editelů škol největší důležitost. Zjišťuje, zda je rozdíl v přístupu k hodnocení editelů škol z izovatelů státních, soukromých a církevních škol na území hlavního města Prahy. Srovnává názory z izovatelů a editelů škol. Věty vychází z dotazníku kvantitativního šetření pro editelův a z izovatele a jejich srovnání s provedenými rozhovory.

V závěru práce je pak vyhodnocen celý výzkum a srovnán s výstupy z teoretické části.



# 1. TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1. Hodnocení

Hodnocení

*„Hodnocení a odměňování lidí je vstupenkou, jež uvádí manažerské teorie do reálné praxe.“ (Plamínek, J., 2011, s. 95).*

Již tento citát napovídá, že hodnocení lidí má velký význam při plnění úkolů a dosahování cílů organizace. Je nástrojem ke zvyšování úrovně a kvality. Za předpokladu, že je dobře používáno. Měření výkonu lidí a jejich následné hodnocení je jedním z nejdůležitějších procesů vedení a řízení. V nichž případech dochází ve firmách pouze k formálnímu způsobu hodnocení a celý proces je považován za nutné zlo. Pak ztrácí smysl hodnocení lidí nepochopen a správně nevyužit. Manažeři i firmy se tak dobrovolně vzdávají účinného nástroje, jak vhodně působit na zaměstnance.

Podle Plamínka se o tom, zda hodnocení plní svůj účel, rozhodne mnohem dříve, než se zahájí hodnotící pohovor. Jelikož podstatou hodnocení je vlastně porovnávání, kdy srovnáváme očekávané výkony lidí s těmi, které ve skutečnosti podali, musíme mít nejprve jasno v tom, co očekáváme. Hodnocení také neplní svůj účel za předpokladu, že se snažíme hodnotit lidi a v organizaci nejsou stanoveny jasné cíle a pravidla chování. Každý hodnotitel by si tak měl uvědomit, k čemu celý proces hodnocení slouží a kdy má smysl (Plamínek, 2011).

Hodnocení zaměstnanců navazuje na řízení pracovního výkonu a je nástrojem k jeho zlepšování a zvyšování. Umůže manažerům kontrolovat, usměrňovat a podpořovat podřízené zaměstnance v průběhu výkonu práce a dosahování cílů organizace. Výkon pro účely hodnocení je podle Koubka chápán v širším slova smyslu, tedy jako jednotka výsledků práce, pracovního chování, schopností i charakteristik osobnosti, které mají vztah k vykonávané práci. Jde v podstatě o způsobnost pracovníka k práci na daném pracovním místě a v dané pracovní skupině. (Koubek, 1995) Typický rozdíl je hodnocení na neformální a formální.

Neformální hodnocení se používá pro běžnou práci posuzování pracovního výkonu určitého zaměstnance během stanoveného období. Cílem je včasné rozpoznání případných problémů, odchylek a nejasností oproti očekávanému pracovnímu výkonu a zadanému úkolu a jejich okamžitě vyřešení a usmírnění. Zjištěné problémy manažer okamžitě řeší s podřízeným zaměstnancem podle doporučeného postupu (Armstrong, 2007, in Týk, 2012, s. 112)

- Vedoucí zaměstnanec společně s podřízeným definují problém, stanoví prioritou a společně rozhodnou o krocích, které povedou k vyřešení a nápravě.
- Vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s podřízeným vytvoří podmínky pro vyřešení problému a podřízený zaměstnanec ve spolupráci s vedoucím bude realizovat kroky k vyřešení problému.
- Vedoucí zaměstnanec hodnotí průběh a výsledky vyřešení problému a podřízenému zaměstnanci poskytuje informace o výsledcích řešení.

Celý postup se opakuje, dokud není stávající problém vyřešen. Zde je zásadní, aby zájem na vyřešení problému byl společný pro vedoucího i podřízeného zaměstnance.

Podklady pro neformální hodnocení mohou získávat vedoucí zaměstnanci nejčastěji pozorováním nebo rozhovorem. Drucker píše, že pokud vedoucí zaměstnanec nebude považovat za samozřejmost, že se musí sám jít podívat na děje akce, bude čím dál více vzdalován od reálné skutečnosti. Pro zpevněnou vazbu je potřeba spousta organizovaných informací, zpráv a řísel. Pokud si však manažer nevybuduje i vlastní zpevněnou vazbu založenou na přímém kontaktu s realitou a sám se osobně nepesvědčí, stane se jeho pohled pouze setrávající na dogmatech a zpevněná vazba bude neefektivní (Drucker, 2002).

Formální hodnocení se provádí pravidelně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu podřízených zaměstnanců, vždy za určité období. Vedoucí zaměstnanec informuje, hodnotí a projednává pracovní výkon, schopnosti a podmínky s podřízeným zaměstnancem a srovnává dosažené výsledky s plánovanými. Většinou probíhá formou

hodnotícího rozhovoru a z něj pořízený výstup, hodnotící zpráva, může sloužit jako podklad pro odměňování (Třeský, 2012).

Při hodnocení pracovníků by mělo vždy jít o hodnocení jejich výkonu, schopností a potenciálu, které jsou pro výkon určené pozice potřebné. Nikdy by se nemělo jednat o hodnocení jejich osoby. Pro hodnocení pracovníků je možné využít různé metody, které se budou lišit v závislosti na hodnocení, hodnotícími nástroji a vase hodnocení. Hodnocení se také může lišit i z hlediska osoby hodnotitele, protože hodnocení nadřízeným není jedinou z možností hodnocení.

### **1.1.1. Předmět hodnocení**

Hodnocení může být podle Urbana z hlediska svého předmětu zaměřeno na výsledky práce, pracovní chování, schopnosti a rozvojový potenciál osob. Třeský přidává další dva předměty hodnocení, a to motivaci (ochotu k práci) a podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí apod.). Vodáček a Vodáková je také uvádí osobní a charakterové rysy (vědomost, svdomitost, poctivost, ochota sdílet poznatky a zkušenosti spolupracovníků, lojalita vůči organizaci a vedoucím pracovníkům) a perspektivnost pro organizační jednotku (hledisko vůči, nahraditelnost, zájem spojit svou pracovní kariéru s organizací, vymezení oblasti uplatnění a její doba) (Třeský, 2012, Urban, 2013, Vodáček, Vodáková, 2009).

Hodnocení výsledků práce a výkonu zaměstnance je zaměřeno na klíčové úkoly a osobní cíle, které byly pracovníkovi na konci předchozího hodnoceného období stanoveny, nebo které jsou v jeho kompetenci stabilní. Aby bylo hodnocení efektivní, musí být zadáné úkoly dostatečně konkrétní a jednoznačné. Musí brát na zete i do jaké míry je schopen zaměstnanec jejich plnění skutečně ovlivnit. Mělo by tedy brát ohled i na změny vnějších podmínek jako je legislativa či situace na trhu.

Hodnocení pracovního chování by mělo obsahovat kritéria zaměřená na jasné, předmětem známé a pro organizaci podstatné zásady chování. Na která z těchto kritérií je možné použít pro celou organizaci (kvalita práce, odpovědnost, iniciativa, ochota). Na která kritéria je však nutné stanovit podle specifik určených pozic v organizaci. Formulace těchto kritérií by vždy měla korespondovat s cíli a náplní práce dané pozice

a souasn s cíli a strategií celé organizace. Hodnotících kritérií týkajících se pracovního chování by nemlo být mnoho, to ásto vede k tendenci hodnotit v-echna kritéria podobn a nezíská se tak objektivní náhled.

Hodnocení schopností a potenciálu zam stnance slouží k plánování rozvoje kariéry zam stnanc . Vyhodnocuje schopnosti a p edpoklady daného zam stnance pro výkon náro n j-í innosti i následné pový-ení. Toto hodnocení bývá v-ak více subjektivní, vztahuje se k jeho konkrétním projev m a bývá dosti ásto založeno na p edpokladech a odhadech moflností pracovníka do budoucna. Pro zvý-ení objektivity je doporu ováno stanovit modely schopností (kompetencí), která budou vymezovat pořadované schopnosti pro ur ité pozice (Urban, 2013).

Hodnocení motivace je také velmi subjektivní a vyřaduje zna né zku-enosti hodnotitele. Záleží zde i na charakterových vlastnostech hodnoceného jedince. Pokud se jedná o introverta, bývá jeho motivace ásto skryta, naopak pokud jde o extroverta, m fleme považovat za motivaci k práci i to co ve skute nosti motivací není. Jako projev řádoucí motivace se považuje i zájem o sebevzd lávání a cílená práce na rozvoji svých schopností.

V rámci hodnocení podmínek m fleme posuzovat nap íklad udržování pracovního prostředí, vyuřívání r zných pom cek a výpo etní techniky (Třký , 2012).

### **1.1.2. Nástroje hodnocení**

Nástroje hodnocení p ímo souvisí s p edm tem hodnocení. Hodnotit m fleme na základ stanovených cíl , platných norem a standard , posuzovacích stupnic a -kál, kontrolních seznam (check-list ), kritických p ípad , assessment (development) center i personálního (manařského) auditu.

Hodnocení na základ cíl se vyuřívá zejména k hodnocení výsledk práce. Vyuřívá se tam, kde se dají osobní i skupinové cíle zam stnanc m jasn stanovit a naformulovat a jejich dosažení se nechá objektivn posoudit nebo zm ít. Tato metoda se nejvíce vyuřívá u vedoucích nebo specializovaných pracovních míst zam ených na

obchod, finance i personální řízení. Výhodou této metody je, že zaměstnanci mají možnost zapojit se do stanovení svých výkonových cílů, což na ně působí motivaci.

Hodnocení na základě norem a standardů se zakládá na porovnávání platných výkonových norem a standardů kvality s aktuálním a skutečným výkonem konkrétního zaměstnance. Takto nastavené hodnocení se nejčastěji používá k hodnocení pracovníků. Tyto normy můžeme také chápat jako stálé cíle udávající požadovanou úroveň a kvalitu pracovního výkonu. Výkonové normy jsou objektivním měřítkem pro posuzování výkonu, mají být jasné a srozumitelné. Výhodou je opět možnost podřízení zaměstnanců na jejich stanovení, což podporuje jejich přijetí a chápání jako přiměřené a spravedlivé.

Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic a škál je náročnější na přípravu, umožní pak posuzovat projevy zaměstnanců, které se jinak nechají hodnotit pouze slovně. Využívají se stupnice číselné, grafické nebo slovní a slouží k hodnocení pracovního, sociálního nebo řídicího chování zaměstnanců a k posuzování jejich schopností. Jako nejvhodnější a nejvíce využívané se jeví tyto bodové škály, které neumožní hodnotit všechny zaměstnance jako průměrné. Vždy je nutné se přiklonit na jednu, či druhou stranu. Většinou je třeba nutně připojit k jednotlivým úrovním hodnotící stupnice též jejich upesňující slovní popis. Hodnotící škály se využívají k hodnocení například odpovědnosti, iniciativy, schopnosti delegovat, ochoty spolupracovat nebo umění motivovat.

Hodnocení na základě kontrolních seznamů (check-list) je založeno na soupisu činností, které by daný zaměstnanec měl vykonávat. Slouží také jako návod ke správnému výkonu pracovního úkolu a jsou i nástrojem pravidelné kontroly a hodnocení. Dají se též využít při kontrole zapracování nových zaměstnanců, zda již zvládají ve své potěbné k samostatnému zastávání úkolů své pozice.

Hodnocení na základě kritických případů je založeno na sledování a zaznamenávání významných pozitivních i negativních případů, které se během výkonu práce u daného zaměstnance vyskytly. Výhodou tohoto přístupu je konkrétnost hodnocení. Jsou vedeny písemné záznamy o významných a hodnotitel má své hodnocení opřené o konkrétní situace.

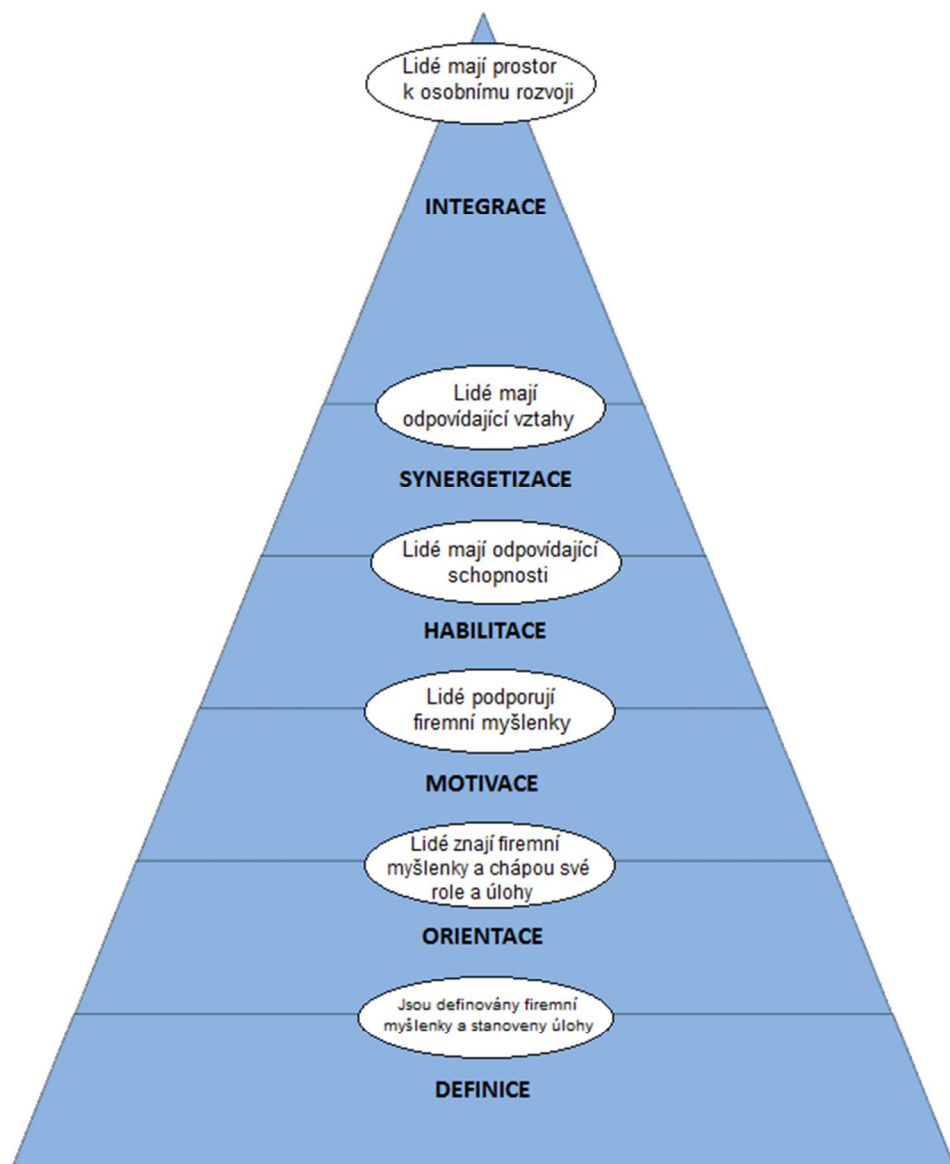
Assessment (development) centre se využívá při výběru i hodnocení zaměstnanců. Jedná se však o formu velmi finančně, personálně a časově náročnou, a tak se nejčastěji využívá pouze u manažerů a specialistů. Může se posuzovat konkrétní pracovník, nebo celý tým. Posuzování pracovníci dělá různé případové studie a modelové úkoly a účastní se manažerských her. Mohou být též součástí tohoto hodnocení i znalostní i dovednostní testy.

Personální a manažerský audit provádí většinou specializovaní poradci a posuzují schopnosti, zkušenosti, pracovní návyky a postoje, a motivaci většinou klíčových firemních zaměstnanců. Tato forma hodnocení se nejčastěji využívá při změnách v organizaci a má posoudit manažerské a jiné schopnosti pracovníků při plnění nových úkolů. Může se též využít jako doporučení dalšího rozvoje zaměstnanců.

### **1.1.3. časový průběh hodnocení**

Urban rozděluje typy hodnocení z časového hlediska na hodnocení průběžné a pravidelné. Dále pak popisuje hodnocení při ukončení projektu a hodnocení pracovníků v průběhu a před ukončením pracovní doby (Urban, 2013).

Plamínek rozlišuje hodnocení na průběžné, pravidelné, krátkodobé, dlouhodobé a mimořádné. Průběžné hodnocení souvisí s průběžnou kontrolou plnění konkrétních výkonů. Mimo to je potřeba také provádět pravidelná a systematická hodnocení pracovního výkonu. Krátkodobé hodnocení je pravidelným hodnocením, které opakovaně probíhá po několika týdnech práce. Posuzuje se u něj pouze výkon. Výstupy z tohoto hodnocení je dobré zakládat, aby mohly sloužit jako podklady při hodnocení dlouhodobém. Dlouhodobé hodnocení je také pravidelné, většinou se provádí jedenkrát za půl roku. Posuzuje se výkon i zdroje. Je potřeba se opírat o záznamy o výkonech v průběhu celého hodnoceného období a postupovat podle jednotlivých úkolů a kompetencí za využití pyramidy kultury.



Obrázek 1: Pyramida kultury

První patro pyramidy rozhoduje o tom, zda hodnocený může o očekávaný výkon podat. Ve druhém patře jde o komunikaci, zda je hodnocený dobře orientován, zda chce a umí pochopit, co se od něj žádá a oekává. Ve třetím patře jde pak o dobrou motivaci a o to, zda hodnocený chce úkol plnit. Ve čtvrtém patře pak eíme, zda má hodnocený

schopnost cíle dosáhnout. V pátém a šestém patře pyramidu hraje roli, zda hodnocený umí a chce společně pracovat, ale významnější je faktor, zda společně pracovat mohou (Plamínek, 2011)

Mimořádné hodnocení je nepravidelným typem a vyskytuje se při krizových situacích. V praxi se využívá, pokud si jedinec osvojil kompetence pro plnění úkolu, který je pro něj nový a dosud jej nevykonával a potěbuje firmu přesvědčit o své způsobilosti. Další možnost využití uvádí Plamínek v situaci, kdy hodnocený opakovaně nedosahuje požadovaných výsledků, ale přitom nevidí ve svých kompetencích (Plamínek, 2009).

Urban uvádí, že pravidelné hodnocení slouží ke včasnému rozpoznání a možnosti okamžitého řešení vzniklého problému. Slouží k operativnímu vedení, usměrňování a motivaci zaměstnanců. Poskytuje jim okamžitou zpětnou vazbu a tím upozorňuje na klady i zápory jejich počinů. K pravidelnému hodnocení je potřeba vytvořit určitý systém sledování výkonu. Pravidelné hodnocení je potřebné zvláště tehdy, jedná-li se o nové zaměstnance a svým úkolům se teprve učí.

Pravidelné hodnocení slouží k vyhodnocení dosahovaných výkonů a plnění cílů za uplynulé období a současně stanovuje cíle a úkoly na období následující. Jeho frekvence bývá zpravidla pětiletá, nebo roční, může být ale stanovena i tzv. kontrolními body, což mohou být termíny splnění plánovaných cílů. Závěry z pravidelného hodnocení mohou sloužit jako podklady pro odměňování zaměstnanců nebo mohou být zaměřené na jejich další rozvoj. Základním nástrojem hodnocení je hodnotící rozhovor (Urban, 2013).

#### **1.1.4. Hodnocení z hlediska hodnotitel**

Hodnotitelem je v první řadě nadřízený, který je odpovědný za řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců. Hodnotící rozhovor s nadřízeným je důležitý pro zaměstnance i z hlediska vyjasnění si vzájemných očekávání, sdělení dalších cílů a vizí organizace a stanovení osobních cílů zaměstnance. Hodnocení nemusejí provádět jen přímí nadřízení, mezi další možné hodnotitele patří i zaměstnanci samotní. Sebehodnocení je založeno na podobných kritériích jako hodnocení od nadřízeného. Zaměstnanec sám si hodnotí splnění úkolů a cílů za uplynulé období. Sám si navrhuje svůj osobní rozvoj a stanovuje další cíle. Hlavním smyslem sebehodnocení je posílit schopnost



u zaměstnanců zamyslet se nad výsledky své práce a zamyslet se nad možnostmi jejího z kvalitní. Nadřízení z ní mohou získat zajímavou zpětnou vazbu o pohledu zaměstnanců na chod útvaru i firmy i návrh na zlepšení. Dobře zvládnuté sebehodnocení však předpokládá dkladné vysvětlení jeho pravidel a fungování, metodická podpora a začlenění zaměstnanců pro jeho správné používání.

Dalším hodnotitelem mohou být kolegové. Toto hodnocení má smysl u osob, které na svých úkolech těsně spolupracují. Hodnocením od kolegů získá zaměstnanec informace o tom, jak je jeho práce vnímána a jak funguje vzájemná spolupráce. Mnohdy jsou kolegové o plnění úkolů a o práci ostatních mnohem více a podrobněji informováni než jejich nadřízení. Hodnocení od kolegů je mnohdy také lépe přijímáno než hodnocení od nadřízených. Tento typ hodnocení se využívá při zavádění systému TQM a při potřebě posílit týmové role v organizaci.

Podřízení, kteří hodnotí své nadřízené, jde tedy o hodnocení nadřízených zdola, provádí hodnocení, které slouží k ověření jejich řídicích schopností. Manažeři mají tak možnost náhledu na své řídicí jednání ze strany svých podřízených. Tento druh hodnocení je potřeba dobře vysvětlit a měl by se zaměřit pouze na ty aspekty manažerské činnosti, které mohou podřízení zaměstnanci dobře pozorovat. Mělo by být prováděno anonymně a nemá být chápáno jako podklad pro přidělování odměn manažerům.

Vedoucí projektových týmů hodnotí členy tohoto týmu a hodnocení slouží v této formě jako podklad k odměňování a pro další hodnocení. Tato forma hodnocení se provádí ve firmách, kde je v této části zaměstnanců zapojena do různých projektových týmů, které pracují na dlouhodobých i pro firmu významných úkolech.

Hodnocení mentory je hodnocení, které provádí zkušení zaměstnanci firmy, kteří mají na starost adaptaci nových zaměstnanců. Tato forma hodnocení slouží hlavně na podporu rozvoje zaměstnanců.

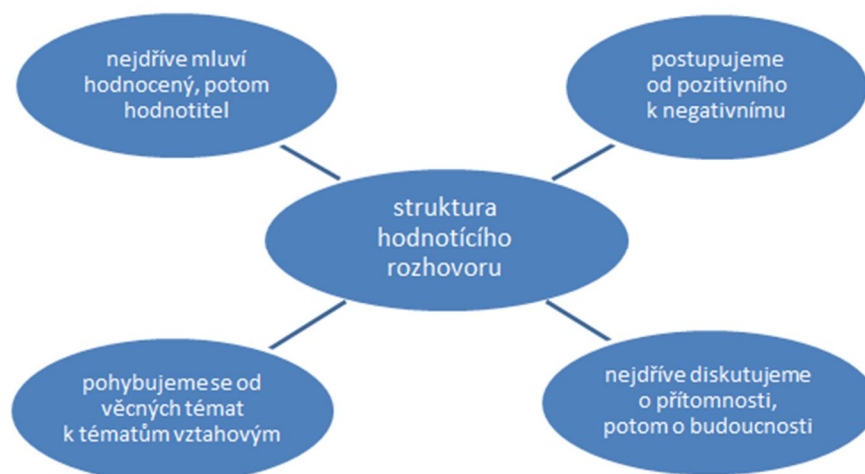
Hodnocení interními zákazníky provádí zákazníci, kteří využívají výsledky práce hodnocených manažerů a zaměstnanců. Cílem tohoto hodnocení je lépe pochopit požadavky a potřeby právě toho klientů.

Hodnocení externími zákazníky se provádí v této formě písemně, formou hodnotících formulářů. Cílem je posílit spokojenost vnějších zákazníků firmy a posílit celkovou orientaci na zákazníky u pracovníků podniku.

Hodnocení 360° propojuje souasn n kolik hodnotících metod. Tato metoda p edpokládá d kladn vypracovaná objektivní kritéria hodnocení, metody a jejich vysv tlení zam stnanc m. Samotný po et hodnotitel jeho objektivitu nezaru í. Zam stnance tak m fle hodnotit jeho nad ízený, pod ízený, spolupracovník a zákazník souasn . D ležitou sou ástí tohoto hodnocení je p edání výsledk hodnoceným, cofm fle prob hnout p ímo, nebo zprost edkovan p es nad ízeného (Urban, 2013, Týký , 2012, 2014).

#### **1.1.5. Hodnotící rozhovor**

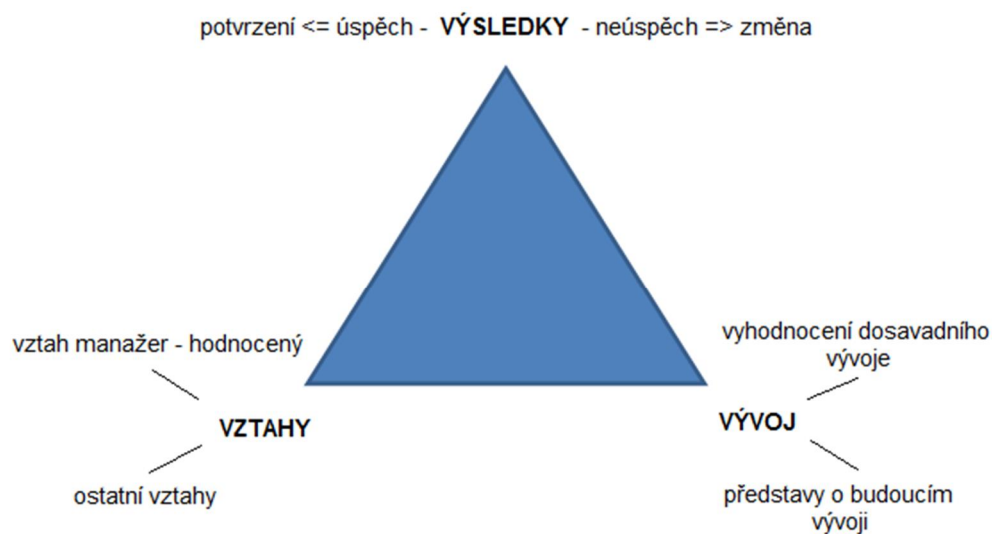
*šHodnotící rozhovor je nástrojem systematického ízení pracovního výkonu a hodnocení zam stnanc .õ* (Týký , 2014, s. 115) Je možností jak mohou manafe i formáln informovat pracovníky o jejich skute ném pracovním výkonu za uplynulé období. Cílem je zam stnance rozvíjet, podnítit k v t-ímu pracovnímu výkonu a motivovat, aby docházelo k napl ování cíl dal-ího období. Hodnotící rozhovor vede nad ízený s pod ízeným zam stnancem a slouží ke shrnutí jejich pr b flného hodnocení za uplynulé období. Nem l by tedy p íná-et zam stnanc m fládné neo ekávané a p ekvapivé informace. Podle Urbana se hodnotící rozhovor, pokud má být efektivní, musí opírat o t i hlavní zásady: oboustrannou p ípravu, oporu o konkrétní p ípady a aktivní spoluú ast hodnoceného (Urban, 2013). Podle Plamínka má být hodnotící rozhovor klidným racionálním dialogem, p i n mfl informace proudí ob ma sm ry. V jeho pr b hu dochází ke srovnávání a porovnávání o ekávaných výsledk se skute ností a aktuální možností a schopností s budoucími požadavky. Plamínek uvádí ty i poru-ítelná pravidla, která platí pro strukturu hodnotícího pohovoru.



Obrázek . 2 tvero uflite ných pravidel

První pravidlo stanovuje, že ke každému tématu nejprve hovoří hodnocený a pak teprve hodnotitel. Manažer se tak mnohem více může dozvědět o názorech a způsobu uvažování zaměstnance. Druhé pravidlo říká, že hodnocení má postupovat vždy od pozitivního k negativnímu. Negativní záležitosti je třeba formulovat konkrétně (što se nepodařilo) a pozitivní naopak můžeme formulovat konkrétně (što se vám povedlo). Třetí zásadou je postupovat od přítomnosti do budoucnosti. Dívat se spíše dopředu než se zabýrat negativy z minulosti, které nemají vliv na budoucnost. Dále doporučuje postupovat od věcných ke vztahovým tématům, jelikož vztahová témata bývají mnohdy citlivější, a je dobré, když se nejprve rozehraje komunikace na racionální úrovni (Plamínek, 2011).

Obsah rozhovoru by se měl držet zásady štrojitého věš, tedy zaměřit se postupně na výsledky, vývoj a vztahy.



Obrázek . 3 Trojice uříte ných témat (Plamínek, 2011)

Podle Třky e má také hodnotící rozhovor vycházet z minulosti a sm ovat do budoucnosti a p edkládá t i otázky, na které je dobré b hem rozhovoru odpovídat. Co se stalo? Pro k tomu do-lo? Jak postupovat dál? Smysluplné odpov ěi na tyto otázky p íná-ejí pak úsp -né e-ení nedostatk z období minulého a vyufflívají p íleflitosti ke zlep-ení pracovního výkonu v období budoucím (Třký , 2014).

#### 1.1.6. Nej ast j-í nedostatky hodnocení

Nevhodn provád né hodnocení m fle být pracovníky vnímáno jako neobjektivní, tenden ní, nebo ú elové, což pat í k jedné z hlavních p í in jejich demotivace. To, fle je hodnocení neobjektivní, m fle být zap í in no jeho nedostate nou p ípravou ze strany hodnotitele. K nedostatk m p ípravy hodnocení pat í podle Urbana:

- nejasná, nekonkrétní, p íli-sloflitá nebo rozsáhlá hodnotící kritéria
- nedostatek objektivních informací o výkonu zam stnanc
- nevhodný systém hodnocení, který neumofl uje výkon zam stnanc dostate n diferencovat

K dalším problémům nevhodného hodnocení patří nedostatky, které jsou spojené s vlastním hodnocením:

- subjektivní chyby hodnocení (zaujatost i nevdomá)
- nestejná náročnost hodnocení ze strany vedoucích, nebo nejednotnost kritérií
- tendence hodnotit všechny zaměstnance stejně a to ajiž mírně nadprůměrně, nebo podprůměrně
- sklon hodnotit nejednoznačně nebo příliš obecně (Urban, 2013)

Trnký uvádí jako nejčastější chyby manažerů při hodnocení:

- používání subjektivních kritérií hodnocení
- využívaní jen průměrných stupňů hodnocení
- sklon k přílišné shovívavosti, nebo přesnosti hodnocení
- tendenci hodnotit na základě výrazných pozitiv, nebo negativ (Trnký, 2014)

Dle mého názoru nejpropracovanější pohled na nedostatky při hodnocení má Koubek, který k již zmíněným ještě přidává:

- tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle vlastních měřítek, preferovat ty stránky a přístupy k práci, které sami považujeme za dobře řešené
- tendence nechat se ovlivňovat vlastními sympatiemi, antipatiemi a předsudky
- takzvaný šhaló efekt, kdy se hodnotitel nechá ohromit některým pozitivním i negativním rysem hodnoceného (první dojem), a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní složky pracovního výkonu
- přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství, stranické příslušnosti, etnickým znakům, pohlaví atd.
- přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení (nepokoušet se hodnotit, pokud je hodnocení podkladem pro snižování potu zaměstnanců) (Koubek, 1995).

Během hodnotícího rozhovoru se může dopouštět některých chyb i hodnocený. Patří sem především: nepřipravenost na hodnotící rozhovor, nezodpovědný přístup k hodnocení, špatné vyložení informací, neotevřenost pro vzájemné vazby, přehazování viny za neúspěchy na jiné, nezvládnutí vlastních emocí (Trnký, 2012).

Zajímavé jsou závazné předpisy a zásady pro hodnocení přijaté v některých západních zemích.

1. Organizace má povinnost zpracovat písemné pokyny závazné pro hodnotitele a proklat je.
2. Proví, řídí, předmít, obsah, kritéria a metody hodnocení jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními.
3. Obsah hodnocení je založen na pečlivé analýze práce na pracovních místech.
4. Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.
5. Umožnit pracovníkovi zaujmout jeho stanovisko, vyslechnutí jeho názoru.
6. Zabezpečit podklady pro odměňování.
7. Rozpoznat potenciál pracovníka pro jeho povýšení, převedení na jinou práci, potěby vzdělávání a rozvoje (Koubek, 1995).

#### **1.1.7. Hodnocení ve školství**

V zákonných dokumentech vztahujících se ke školství a i v různé české literatuře se setkáváme s pojmem evaluace i s pojmem hodnocení. V tšinou je vycházeno z anglických termínů evaluation a assessment. V praxi se evaluation více používá pro výzkumné účely a má komplexnější význam. Assessment se v tšinou častěji používá v souvislosti s hodnocením ve školské praxi, například s hodnocením řádkářů a učitelů. Po teoretické stránce se oba pojmy jeví jako odlišné, v praxi jsou však využívány jako synonyma. Podle Syslové jde v terminologii o činnosti odlišné, evaluace je vnímána jako řízený, systematický proces, který vede ke zlepšování kvality a hodnocení spíše jako činnost jednorázovou, bez dalšího vývoje a postupu (Syslová a kol., 2012).

*šHodnocení ve školství je systematickým sbíráním, tříděním, vyhodnocováním a ohodnocováním šdatů podle určitých kritérií o dokumentech, jednáních, osobách za účelem dalšího rozhodování.š (fiufanová, 2008, s. 4)*

Hodnocení rozli-ujeme na vnější a externí hodnocení a na hodnocení vnitřní a interní hodnocení. Tyto dva typy hodnocení se mají navzájem doplňovat a sloužit k naplňování společného cíle, tedy ke zkvalitňování vzdělávání.

Interní hodnocení (autoevaluace) je ukotveno ve školském zákoně v § 12 a ve vyhlášce č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů,

výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. Cíle tohoto hodnocení si stanovuje škola sama a hodnotí se efektivnost jednotlivých vzdělávacích činností, které na škole probíhají. Hodnotí kvalitu a efektivitu vnitřních procesů, činností, způsobů, forem a metod práce a souasně i vnější podmínky, které tyto procesy ovlivňují a vedou k dosažení cílů. Interní hodnocení má pro školu význam v možnosti uvědomit si vlastní rezervy a dává podnět ke zlepšování a dalšímu rozvoji školy. Nevýhodou může být v některých případech to, že se hodnotitelé nedokáží podívat na vlastní činnost z nadhledu.

Zpráva o vlastním hodnocení školy by měla podávat informace o těchto oblastech hodnocení:

- podmínky školy ke vzdělávání
- průběh vzdělávání
- podpora školy školákem a studentem, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, školáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání
- výsledky vzdělávání školáků a studentů
- řízení školy, personální činnost, kvalita dalšího vzdělávání pedagogů
- úroveň výsledků práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům

Externí hodnocení (evaluace) je zaměřeno na celkové fungování systému školy jako instituce a dosahovaných výsledků školy z pohledu vnějšího pozorovatele. Při externím hodnocení jsou cíle, metody, formy a kritéria hodnocení stanoveny zevně. Toto hodnocení má také charakter politický a slouží ke kontrole naplňování cílů státní vzdělávací politiky. Školy se nejčastěji setkávají s externím hodnocením jako s hodnocením státní inspekcí. Toto hodnocení je vymezeno v zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání § 12 odst. 1 a 2, § 174 odst. 1, 2, 6.

Zákon č. 561/2004 Sb. § 12 v odstavci 1 vymezuje, jaké formy hodnocení na školách uskutečňují.

Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení státní inspekcí.

V odstavci 2. se pojednává o vlastním hodnocení –koly, jako o podkladu pro výro ní zprávu.

Vlastní hodnocení –koly je východiskem pro zpracování výro ní zprávy o innosti –koly.

Odstavec 3 a 4 vymezuje, kdo provádí hodnocení vzd lávání ve –kolách a hodnocení celé vzd lávací soustavy.

Hodnocení vzd lávání ve –kolských za ízeních provádí eská –kolní inspekce.

Hodnocení vzd lávací soustavy v kraji provádí krajský ú ad ve zpráv o stavu a rozvoji vzd lávací soustavy v kraji. Hodnocení vzd lávací soustavy eské republiky provádí ministerstvo ve zpráv o stavu a rozvoji vzd lávací soustavy eské republiky a eská –kolní inspekce ve své výro ní zpráv .

Externí hodnocení m fle provád t také z izovatel, cofil zmi uje odstavec 5.

Hodnocení –koly a –kolského za ízení m fle provád t také jejich z izovatel podle kritérií, která p edem zve ejní.

V zákon . 561/2004 Sb. § 174 vymezuje innost eské –kolní inspekce.

eská –kolní inspekce zpracovává koncep ní zám ry inspek ní innosti a systémy hodnocení vzd lávací soustavy.

eská –kolní inspekce ve –kolách a –kolských za ízeních zapsaných do –kolského rejst íku a na pracovi-tích osob, kde se uskute uje praktické vyu ování nebo odborná praxe podle § 65 odst. 2 a § 96 odst. 2 v rámci inspek ní innosti

- a) získává a analyzuje informace o vzd lávání d tí, flák a student , o innosti –kol a –kolských za ízeních zapsaných do –kolského rejst íku, sleduje a hodnotí efektivnost vzd lávací soustavy,
- b) zji– uje a hodnotí podmínky, pr b h a výsledky vzd lávání, a to podle p íslu-ných –kolních vzd lávacích program ,
- c) zji– uje a hodnotí napln ní –kolního vzd lávacího programu a jeho soulad s právními p edpisy a rámcovým vzd lávacím programem,
- d) vykonává kontrolu dodrřfování právních p edpis , které se vztahují k poskytování vzd lávání a –kolských slufleb;



e) vykonává ve vnitřní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 160 až 163.

Státní školní inspekce v rámci inspekční činnosti kontroluje ve školách podle § 38 odst. 1 písm. c) plnění povinností a podmínek stanovených v § 38a odst. 5 písm. c) až e), § 38a odst. 6, § 38b odst. 1 písm. c) a v § 38b odst. 2 písm. a) až d).

Inspekční činnost se vykonává na základě plánu hlavních úkolů na příslušný školní rok, který schvaluje ministr školství, mládeže a tělovýchovy na návrh ústředního školního inspektora.

Následující odstavec 7 se týká kritérií hodnocení státní školní inspekcí

Při hodnocení podmínek, prostředí a výsledků vzdělávání a školských služeb vychází státní školní inspekce ze zásad a cílů vzdělávání stanovených tímto zákonem, přičemž základním kritériem hodnocení je zejména účinnost podpory rozvoje osobnosti dítěte, žáka a studenta a dosahování cílů vzdělávání ze strany školy a školských zařízení. Kritéria hodnocení předkládá ministerstvu ke schválení. Schválená kritéria hodnocení ministerstvo zveřejňuje.

## 1.2. Ředitel školy

Pokud je základní činností školy vzdělávání dětí, žáků a studentů, pak je základní činností manažerské školy, tedy ředitele, umožňovat a upevňovat podmínky pro to, aby ostatní zaměstnanci mohli co možná nejefektivněji provádět plánování a realizaci vzdělávání. Škola je skupinou osob, dětí, žáků, studentů, pedagogů a i když je její velikost jakákoliv, musí mít lidé převzít zodpovědnost za to, že ostatní mají k dispozici potřebné zdroje, co nejlepší podmínky a podporu pro vykonávání kvalitní vzdělávací činnosti a pokračování chodu školy. Z toho je jasné, že pracovní místo ředitele školy představuje plnění celé řady úkolů. Od ředitele se očekává, že bude ovládat manažerské dovednosti, bude se dobře orientovat ve všech právních předpisech, které s chodem školy a působkové organizace souvisí, bude se dobře orientovat v ekonomické oblasti a v neposlední řadě bude zvládat všechny činnosti související s vedením lidí. Ředitel školy pomyslně stojí na vrcholu celé školy, odpovídá za její rozvoj směřující k vyšší kvalitě a také je zodpovědný za kvalitu práce ostatních lidí. Podle Trojana jsou ředitelé škol málo vnímanými, chápanými a téměř málo oceňovanými postavami našich škol. Automaticky je považováno s tím, že ředitel vše zvládne, dokáže

se postarat o finance, budovu a vybavení školy, dokáže sehnat kvalitní učitele a zajistit pro ni finance, zvládne komunikovat s rodiči, zřizovatelem, partnery a dokáže školu reprezentovat a propagovat její činnost na veřejnosti (Lhotková, Trojan, Kitzberger 2012, s. 11)

### **1.2.1. Ředitel školy podle zákona a právních předpis**

Všechny právnické osoby, právnické organizace je statutární orgán, který jedná jménem této právnické osoby. Tento statutární orgán se podle školského zákona § 131 odst. 1 označuje jako ředitel.

V odstavci 2 je vymezeno, že ředitele školské právnické osoby zřizuje ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí jmenuje a odvolává zřizovatel za podmínek a postupem stanoveným v § 166.

Zákonem o pedagogických pracovnících § 3 odst. 1 jsou stanoveny předpoklady, které musí být splněny pro výkon funkce ředitele školy, nebo školského zřizování.

Tyto předpoklady jsou:

- plná způsobilost k právním úkonům
- odborná kvalifikace pro plnění pedagogické činnosti, kterou vykonává
- bezúhonnost
- zdravotní způsobilost
- prokazatelná znalost českého jazyka

V § 5 zákona o pedagogických pracovnících jsou pak uvedeny další předpoklady nutné pro výkon činnosti ředitele školy

- získání praxe spočívající ve výkonu plné pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídící činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce 3 roky pro ředitele mateřské školy, 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zřizování, 5 let pro ředitele střední školy, jazykové

–koly, konzervato e, vy–í odborné –koly a –kolských za ízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a st edisek výchovné pé e.

- získání znalostí v oblasti ízení –kolství absolvováním studia pro editel –kol v rámci dal–ího vzd lávání pedagogických pracovník nejpozd ji do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat innost editel –koly

### **1.2.2. Práva a povinnosti editel –kol podle –kolského zákona**

Zákon . 561/2004 Sb. v § 164 a § 165 stanovuje práva a povinnosti editel –koly  
editel –koly a –kolského za ízení:

- rozhoduje ve v–ech záležitostech týkajících se poskytování vzd lávání a –kolských služeb
- odpovídá za to, že –kola a –kolské za ízení poskytuje vzd lávání a –kolské služby v souladu se zákonem a vzd lávacími programy
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzd lávání a –kolských služeb
- vytvá í podmínky pro výkon inspek ní innosti eské –kolní inspekce a přijímá následná opat ení
- vytvá í podmínky pro dal–í vzd lávání pedagogických pracovník a pro práci –kolské rady, pokud se z izuje
- zaji– uje, aby zákonní zástupci byli v as informováni o pr b hu a výsledcích vzd lávání dítěte, žáka nebo studenta
- zaji– uje spolupráci p i uskute ování program zji– ování výsledk vzd lávání vyhlá–ených ministerstvem
- odpovídá za zaji–t ní dohledu nad d tmi a nezletilými žáky ve –kole a –kolském za ízení
- z izuje pedagogickou radu jako sv j poradní orgán, projednává s ním v–echny zásadní pedagogické dokumenty a opat ení týkající se vzd lávací innosti –koly a k jejímu názoru p íhlí
- stanovuje organizaci a podmínky provozu –koly a –kolského za ízení,
- odpovídá za použití finan ních prostředk státního rozpo tu v souladu s ú elem, na který byly p id leny
- rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v zákonem blíže stanovených p ípadech v § 165 odst. 2 –kolského zákona.

Právní rámec školy a provádění pedagogických činností nejsou však jedinými zákony, kterými se musí ředitel školy řídit. Ředitel musí jednat v pracovních právních vztazích, například při přijímání pracovníků, stanovování úvazků a musí se tedy řídit též zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, zákonem č. 563/2004 Sb., zákonem o pedagogických pracovnících, nařízením vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu pracovního využití, pracovním výchovným, pracovním speciálním pedagogickým a pracovním pedagogicko-psychologickým oddělením pedagogických pracovníků. Dále pak musí dodržovat při přijímání zaměstnanců antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb. Dalšími zákony, kterými se ředitelé škol musí řídit, je občanský zákoník č. 89/2012 Sb., obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.

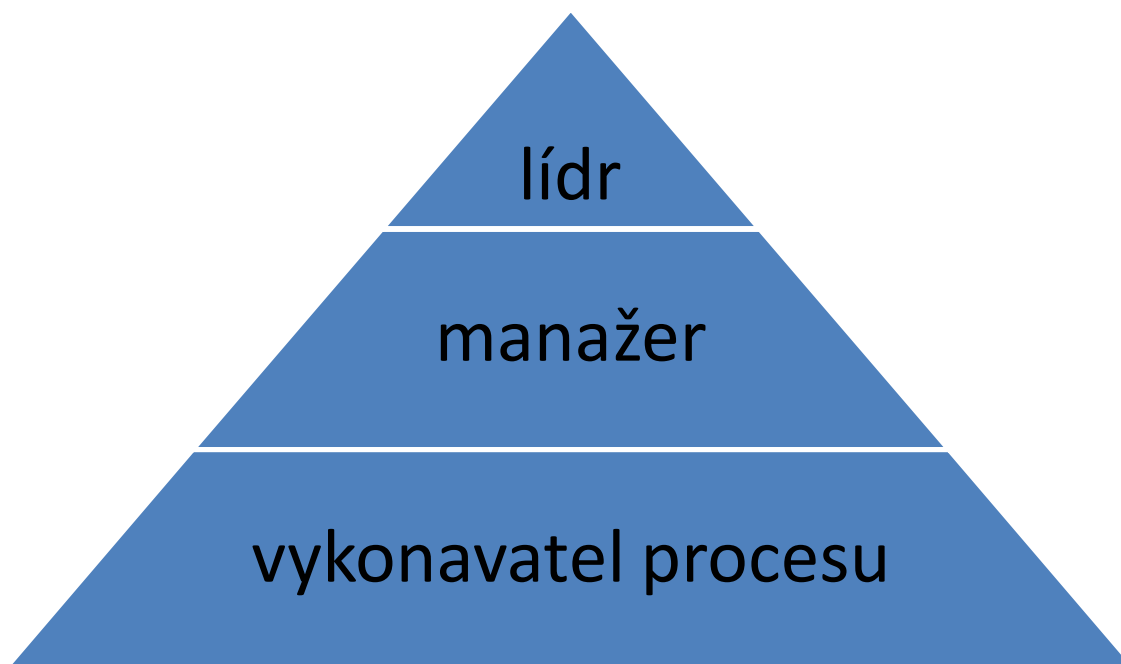
### 1.2.3. Role ředitele školy

Ředitel školy má a přímým vlivem na pedagogický proces, kvalitu výuky a tím pádem i kvalitu výsledků škol.

Vzhledem k vysoké autonomii českých škol a jejich ředitelů, která nebývá v jiných zemích tak vysoká, odpovídá ředitel české školy plně za oblast kulturní i ekonomickou. Na ředitele jsou tak kladeny vysoké nároky a musí vykonávat velký počet různých činností. Z toho důvodu se stává, že ředitel nemá dostatek času, který je tak potřebný k řízení pedagogického procesu, kvality výuky a sledování výsledků dětí, škol a studentů. Na tento problém upozorňuje i zpráva a doporučení ze zprávy odborníků OECD.

V současné době zastává ředitel školy tři role: vůdce, manažer a vykonavatel procesu. Ve firmách ziskového sektoru jsou tyto role odděleny a každou z nich zastává jiná osoba, nebo osoby. Ve školách je specifická situace tím, že tyto všechny role zastává pouze jedna jediná osoba, a tou je ředitel dané školy.

Postavení těchto rolí si můžeme představit na obrázku pyramidy, kde na úplném vrcholu je vůdce, pod ním manažer a v dolní části pyramidy je umístěn vykonavatel procesu.



Obrázek . 4: Pyramida rolí editel –koly

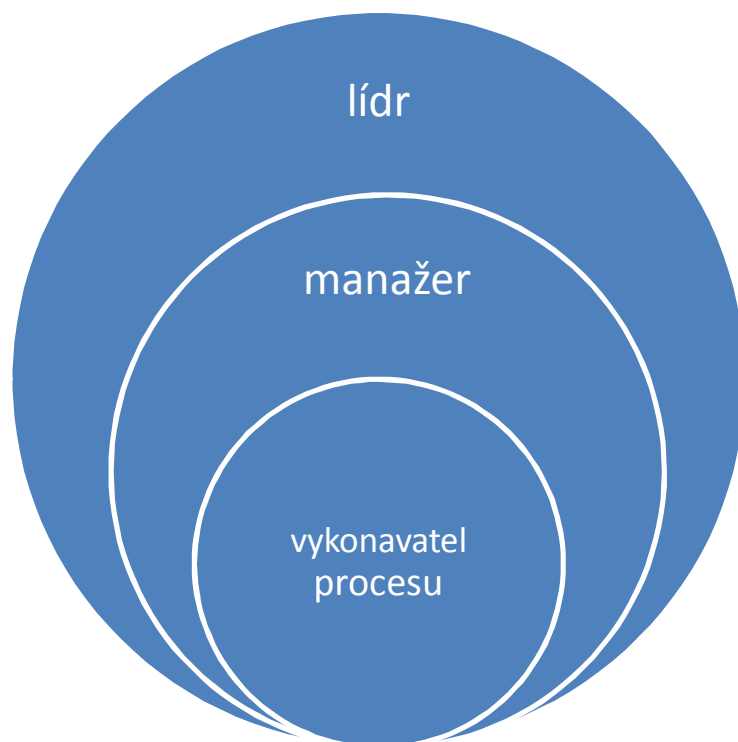
editel jako lídř ó je nositel vize, strategie a dlouhodobých plán , dokáfle formulovat strategické cíle.

editel jako manařer ó p ená–í a aplikuje vize a strategické cíle p ímo do –koly, zaji– uje kařlodenní chod –koly v souladu se základními manařerskými funkcemi.

editel jako vykonavatel procesu ó vykonává p ímou pedagogickou práci a zaji– uje vzd lávací proces.

Pokud tyto role vykonává editel –koly, jako jediná osoba dochází b hem jeho jediného pracovního dne ke st ídání a mnohdy i p ekrývání, nebo lépe provázání rolí. Tuto kařlodenní situaci editel dob e znázor uje Trojan následujícím obrázkem, který mnohem lépe vyjad uje provázanost rolí neřl p edchozí pyramida.

V takto nastaveném systému e–í editel b hem dne velký tlak z p ekrývání rolí a dostává se tak do náro né situace.



Obrázek .6: Provázání rolí editele (Kolektiv autor , 2014)

#### 1.2.4. Kompetence editele –koly

Kompetence ó š v pedagogickém pojetí znamená schopnost, dovednost, zp sobilost úspě –n realizovat n jaké innosti, e–it ur ité úkoly zejména v pracovních a jiných fživotních situacích.õ (Pr cha, J. a kolektiv, 2009)

Kompetence je tedy zp sobilost, pravomoc, souhrn schopností, dovedností a znalostí ke zvládnání daného úkolu.

Slavíková jmenuje n kolik vlastností, které vyřaduje nebo p edpokládá funkce editele. Disponabilita, která se skládá ze dvou ástí: dosaflitelnost v ase ó personál pot ebuje najít svého vedoucího v dob , kdy ho práv pot ebuje.

Du–evní disponibilita ó vhodná nálada ó jde o osobní vst ícný p ístup, kařdý pot ebuje v d t, řle jeho p ípad je jedine ný a tak se také bude e–it. editel je tak vystaven tlaku, kdy v krátkých asových úsecích musí e–it r zné problémy a situace, a o ekává se od n j vst ícnost a empatie.

Rozhodnost ředitelů školy musí přijímat spoustu rozhodnutí a opatření a každé rozhodnutí je třeba také zdůvodnit. Nerozhodnost ředitele působí na zaměstnance demotivace.

Řešení konfliktů ředitel musí zvládat úspěšně vyřešit vzniklé konflikty, a to za využití své schopnosti rozhodovací, komunikační a organizační.

Vedení lidí ředitel zodpovídá za vytvoření dobrých pracovních podmínek, za péči o zaměstnance, za jejich rozvoj, další vzdělávání a postup zaměstnanců.

Sebeřízení ředitel má být schopen se ovládat a řídit své emoce.

Nositel cílů a vizí ředitel musí dát jasné najevo, čeho má škola dosáhnout, jaké má zastávat cíle a hodnoty. Musí být známy cíle, kritéria hodnocení a nároky (Slavíková, 2008).

Pisoňová (2011) představuje mezinárodní standardy pro ředitele škol (Interstate School Leaderslicensure Consortium Standards for School Leaders), které byly vypracovány v USA, a rozděluje je do čtyř oblastí.

Standard 1 - Vývoj vizí školy, zabezpečování jejich akceptace a podpory prostřednictvím uvedených předpokládaných poznatků ředitelů škol o vzdělávacích cílech, principech, strategických záměrech, efektivní komunikaci a efektivním rozhodování.

Standard 2 - Vytváření vhodných programů pro učení škole a pro vytváření vhodné kultury na základě poznatků o: osobnosti a rozvoji škole, uplatňování teorií učení, školních programů a jejich hodnocení, modelech profesionálního rozvoje, měření a hodnocení škole, postupech při podpoře vzdělávání škole a jejich profesionálního růstu a o faktorech kultury školy.

Standard 3 - Péče o školní prostředí na základě údajích o průběhu provozu školy a o využívání adekvátních zdrojů na základě poznatků o: modelech organizace školy a principech jejího rozvoje, principech bezpečnosti ve škole a ochraně zdraví, o managementu a vedení lidských zdrojů, principech uplatňovaných při hospodaření školy, při využívání prostor školy, o postupech uplatňovaných v manažerských funkcích ve škole.

Standard 4 - Spolupráce s rodinou, obcí, městem, sledování zájmů a potřeb, mobilizování zdrojů, rodičů a komunity prostřednictvím poznatků o: trendech rodiny, komunity, které ovlivňují směřování školy, vztazích v komunitě, probíhajících

procesech a marketingové orientaci komunity, úspěšných modelech školy. Jde o vnímání školy jako součást společnosti.

Standard 5.6. Školitel školy je především lídrem vzdělávání, který zabezpečuje propagaci úspěšnosti školy a respektování etického kodexu prostřednictvím poznatků: postavení vzdělávání v moderní společnosti, etické dimenze školního vzdělávání, zásadách vzdělávání uplatňovaných na škole, odborné a výchovné slošce vzdělávacího procesu, filozofii a historii vzdělávání.

Standard 6.6. Školitel se orientuje na usměrňování činnosti školy v kontextu s její politickou, sociální, ekonomickou a kulturní funkcí za využití poznatků: zastupitelských orgánech, se kterými přichází škola do styku, vzdělávacích rolích v rozvoji demokracie a ekonomiky, o právních, politických, sociálních, ekonomických a kulturních systémech, které ovlivňují školu, změn modelů a strategie školního vzdělávání. (Pisoňová, 2011)

Kompetenční model pedagogického pracovníka, a školitele školy je sice stále hodně diskutován, ale v současné době není nikde přesně ukotven. Je totiž velmi obtížné stanovit, jak by měl takový univerzální kompetenční model vypadat. Je třeba přehlédnout vždy ke konkrétní situaci v dané oblasti a v dané škole.

Lhotková a kolektiv autorů předkládají jednoduchý, jasný a srozumitelný návrh kompetenčního modelu školitele školy, který mohou využít zizovatelé, uchazeči o místo školitele školy i školitelé škol. Zizovatelé tento model mohou využít například při výběrovém řízení na pozici školitele školy nebo v rámci pravidelného hodnocení školitelů škol. Uchazeči o místo školitele školy mohou model využít pro uvidnění si, co v-e role školitele školy obnáší a jaké na ně budou kladeny nároky a očekávání. Stávající školitelé mohou využít kompetenční model v rámci sebereflexe a vlastního hodnocení. Zajímavý a ucelený kompetenční model školitele školy představuje Trojan. Konkrétní jednotlivé kompetence jsou je-tě přiblíženy a podrobněji rozpracovány do takzvaného pozorovatelného chování. Tento kompetenční model je pak snadno pochopitelný a využitelný i pro zizovatele, který nemá o činnosti školitele přilí-né představy.

Kompetenční model školitele školy (Lhotková, Trojan, Kitzberger 2012)

Kompetence lídra

- Dokáže naplánovat a sestavit vizi školy
- Umí stanovit priority a vyhodnotit jejich naléhavost a důležitost
- Propaguje a zviditelňuje školu na veřejnosti



- Dokáže svým působením ideálně motivovat pracovníky

#### Kompetence manažera

- Dokáže stanovit strategii a cíle v souladu s vizí školy
- Zvládá personální činnosti jako je výběr pracovníků, jejich adaptace, rozvoj, hodnocení
- Dokáže pro školu zajistit i mimorozpočtové finanční zdroje
- Zvládá vykonávat všechny manažerské funkce

#### Kompetence odborné

- Zná platné právní a ekonomické předpisy a řídí školu v jejich souladu
- Sleduje trendy vývoje školství a dokáže je začleňovat do chodu školy
- Má dobré komunikační schopnosti (jedná se zaměstnanci, partnery školy, zizovatelem, rodiči, veřejností)
- Dokáže komunikovat v cizím jazyce

#### Kompetence osobnostní

- Zvládá rozvržení vlastního času
- Pracuje na svém sebezlepšení (vzdělávání) a dokáže se poučit z vlastních chyb
- Dokáže se rozhodnout se všemi důsledky a odpovědností
- Zvládá stresové situace a práci pod tlakem

#### Kompetence sociální

- Dokáže sestavit funkční tým
- Efektivně a rychle zvládá řešit problémy a konflikty, zvládá odpor proti změnám
- Dokáže spolupracovat s různými partnery školy v její prospěch
- Akceptuje stávající legislativní rámec a podmínky nastavené zizovatelem

#### Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu

- Dokáže naplánovat a vytvořit TWP odpovídající škole, škole a stávající situaci školy
- Využívá funkční evaluační proces (srovnávací řešení školy) a pracuje s jeho výsledky ke zlepšení kvality edukačního procesu
- Využívá nové poznatky ve vzdělávání ke zlepšení edukačního procesu
- Dokáže využít pozitivní vazbu pro zlepšení kvality školy a k dalšímu rozvoji

Trojan nabízí také dobře zpracovaný hodnotící formulář, který by se nechal využít právě zizovateli pro hodnocení ředitelů škol. Ve formuláři jsou pojmenovány oblasti

kompetence a ty jsou specifikovány a blíže rozpracovány na dílčí kompetence. Každá tato kompetence se pak může hodnotit stanovenou škálou, ke které jsou přiřazeny body. 3 body nadstandardní úroveň, 2 body výborná úroveň, 1 bod průměrná úroveň a 0 bod nedostatečná úroveň. V závěru hodnotícího formuláře se přiřazené body sečtou. (Lhotková, Trojan, Kitzberger 2012) Dále ufl bude zálelet na hodnotiteli, jak získaný součet bodů využije. Takto sestavený hodnotící formulář může dobře posloužit zřizovatelům jako jeden z podkladů pro pravidelné hodnocení editelů, nebo i pro přidělování odměn.

### 1.3.Zřizovatelé školy

Za vznikem každé organizace stojí vždy zřizovatel, který je iniciátorem, vytváří podmínky pro její vznik a určuje zásady a pravidla jejího fungování. Podle školského zákona mohou být zřizovateli školy MŠMT a na která jiná ministerstva, kraje a obce, právnické osoby a církve.

Podle odstavce 1-7 §8 Zákona č. 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, zřizuje kraj, obec a dobrovolný svazek obcí školy a školská zařízení jako školské právnické osoby, nebo příspěvkové organizace.

Ministerstvo zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby, nebo státní příspěvkové organizace.

Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo spravedlnosti a Ministerstvo práce a sociálních věcí zřizuje školy a školská zařízení jako organizační složky státu, nebo jako jejich součásti.

Ministerstvo zahraničních věcí zřizuje školy při diplomatické misi, nebo konzulárním úřadu České republiky jako součást těchto úřadů.

Registrované církve a náboženské společnosti, kterým bylo přiznáno oprávnění zřizovat církevní školy a ostatní právnické osoby nebo fyzické osoby, zřizují školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo jako právnické osoby, jejichž působením je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle školského zákona. Další podmínky vztahující se ke zřizovateli jsou upraveny v § 179 - § 182 Zákona 561/2004 Sb.

Pokud je zřizovatelem školy MŠMT, jiné ministerstvo, kraj nebo obec tak je zastupuje ve výkonu zřizovatele ministr nebo zastupitelstvo, tedy politici, kteří byli zvoleni

ve volbách. V případě krajů a obcí, mimo obcí I. stupně, jsou zřizovány školské odbory a jménem zřizovatele vystupují úředníci. U obcí I. stupně nebývají ani radní a výkon zřizovatele vykonává v této věci sám starosta. Kuchař uvádí specifika pro zřizovatele politika a úředníka.

#### Zřizovatel politik

Politik usiluje o moc, proto je pro něj nejdůležitějším partnerem rodič, jakofňto volí. Tomu také přispívá svá rozhodnutí. Málokterý politik, který nemá vazby na vzdělávací politiku, si vybere jako svůj rezort školství. Bývá mu v této věci přiděleno, protože není považováno za silový rezort, jakým jsou například finance. V této věci tento rezort nezískává starosta ani místostarosta, ale bývá přidělen radnímu a to v této věci tomu nejslabšímu, nebo z politické strany, která ve volbách získala slabší mandát.

#### Zřizovatel úředník

Bývá jím v této věci ředitel nebo vedoucí školského odboru a jeho hlavním úkolem je realizovat vizi a cíle politika a být zprostředkovatelem komunikace mezi ředitelem školy a politikem. Zajišťuje základní podmínky pro práci ředitele školy hlavně finanční požadavky na platy a provoz školy. Tento úředník by měl dokázat připravit návrhy plán školské politiky tak, aby reprezentovaly politické programy všech stran v zastupitelstvu. Musí také dokázat předkládat požadavky ředitele školy tak aby se blížily vizím a cílům politika. Mnohdy se stává tímto úředníkem osoba z okruhu známých politika a nebývá kompetentní v oblasti vzdělávání, což pak přináší pro ředitele školy mnoho problémů a nepochopení. U vedoucích úředníků je sice povinné vysokoškolské vzdělání, ale není stanovena konkrétní specializace. (Kolektiv autor, 2014)

Dobré fungující vztahy mezi školou a zřizovatelem patří mezi významné faktory ovlivňující kvalitu podmínek pro vzdělávání, rozvoj vzdělávacího procesu a celkový rozvoj kvality školy. V zájmu všech by mělo být, aby bylo navázáno dobré partnerství a fungovala kvalitní spolupráce.

### **1.4. Hodnocení školy prováděné zřizovatelem**

Jak již bylo zmínováno výše, zřizovatel může provádět hodnocení školy podle předem zveřejněných kritérií podle § 12 odst. 5 školského zákona.

Ze závěrečné zprávy OECD k hodnocení PISA vyplývá, že je třeba zaměřit se ve školství v České republice především na zkvalitňování komplexního systému hodnocení škol a celé vzdělávací soustavy. Jedna kapitola je také věnována hodnocení ředitele školy

a zabývá se nutností přesunout pozornost hodnotitelů od převládajícího kritéria dodržování předpisů a ekonomického hospodaření školy k samotnému řízení kvality pedagogického procesu. Je nutné prokázat a upravit tým odborníků, kteří se budou komplexností hodnocení zabývat. *Škole není třeba zpracovat celkovou koncepci hodnocení editelů škol z izovatelem ve smyslu posílení role editelů školy jako v d í osobnosti pedagogického procesu.* (Zprávy OECD, 2012, s. 5)

Hodnocení školy prováděné pravidelně z izovatelem by mělo být součástí jejich vzájemného vztahu. Správně provedené hodnocení by mělo sloužit škole jako zpětná vazba a vést ke zlepšování a zvyšování kvality edukačního procesu a chodu školy.

Pokud má být hodnocení objektivní, mělo by mít předem jasně stanovená pravidla, kritéria, nástroje hodnocení a využívané zdroje informací.

Doporučená kritéria hodnocení škol z izovatelem

Na základě zkušeností různých z izovatelů vzniklo následujících pět prioritních oblastí a kritérií hodnocení

- Podmínky ke vzdělávání - rozvoj a péče o prostorové podmínky, materiální vybavení a jeho účelné využívání, ekonomické podmínky, estetické prostředí školy, hygienické a bezpečnostní podmínky, personální podmínky.
- Průběh a podmínky vzdělávání o plnění cílů vzdělávacího programu, aktivity podporující kvalitu vzdělávání, výsledky změny úrovně vzdělávání, úspěšnost absolventů školy.
- Klima ve škole, spolupráce s rodiči a s dalšími subjekty o podpora tlaku, plnění prevence sociálně nežádoucích jevů, mimoškolní a zájmové aktivity, spolupráce se zákonnými zástupci, spolupráce se z izovatelem, školskou radou a dalšími subjekty.
- Vedení a řízení školy o návaznost vizí a cílů školy na závazné dokumenty vzdělávací politiky, realizace opatření ke zlepšování stávajícího stavu, plnění úkolů vyplývajících z právních předpisů a směrnic z izovatele.
- Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům o hospodaření s finančními prostředky, správa svého majetku, výsledky externí kontrolní aktivity, marketing školy, grantová, projektová a doplňková aktivity (Doporučení pro z izovatele k hodnocení škol, 2011).

## **2. PRAKTICKÁ ÁST**

### **2.1. Cíl výzkumného –et ení**

V praktické ásti je vyhodnoceno výzkumné –et ení a jsou srovnány získané údaje o formách, metodách a kritériích hodnocení editel –kol z izovateli. Jsou zde srovnány nej ast ji využívané formy hodnocení editel –kol z izovaných obcí, magistrátem, právnickou osobou a církví. Dále je v praktické ásti porovnáváno, která kritéria p i hodnocení editel povaíují z izovatelé –kol za významné a kterým nep íkládají p íli–nou d leíitost a zda probíhá hodnocení pravideln podle existujících kritérií. Výsledkem je p ehled z izovateli nej ast ji používaných forem hodnocení editel –kol. Na základ výzkumného –et ení dojde ke stanovení, která forma hodnocení je nej ast ji využívána a která kritéria hodnocení jsou považována za nejd leíit j–í.

### **2.2. Výzkumné otázky**

Východiskem pro stanovení výzkumných otázek byla pot eba zjistit, jaké formy hodnocení editel –kol jsou r znými z izovateli nejvíce využívány. Dále pak pot eba zjistit, emu p íkládají z izovatelé p i hodnocení editel nejv t–í význam a co povaíují za mén významné. Jaký náhled na hodnocení z izovatel mají editelé –kol a jaké formy hodnocení by pro n byly motiva ní. Domnívám se, íe m íe být jistý rozdíl v celkovém p ístupu k hodnocení editel státních, soukromých a církevních –kol a o ekávám také rozdíl v preferencích n kterých kritérií. P edpokládám, íe na hodnocení editel bude mít vliv, zda se jedná o z izovatele, zástupce obce, politika, ú edníka, právnickou osobu nebo zástupce církve.

**Jako výzkumné otázky byly stanoveny:**

1. Jaké formy hodnocení z izovatelé nej ast ji používají?
2. emu p íkládají z izovatelé p i hodnocení editel –kol nejv t–í d leíitost?
3. Jak vnímají hodnocení od z izovatel editelé?
4. Co vyplývající z hodnocení lze považovat za motiva ní?
5. Jaký je rozdíl v p ístupu k hodnocení editel z izovateli státních a soukromých –kol?

## **2.3. Metodologie výzkumu**

Po stanovení výzkumných otázek následuje seznámení s použitými metodami výzkumného –et ení, výzkumným souborem, pilotním výzkumem a strukturou dotazník .

### **2.3.1. Metody výzkumu**

Jako metoda výzkumného –et ení byla stanovena kombinace kvantitativního výzkumného –et ení formou dotazníku a formou interview.

V rámci kvantitativního výzkumného –et ení byl vytvořen dotazník pro editely a z izovatele –kol. (P íloha . 4 a 5)

Dotazník pro editely obsahoval jen malé odli–nosti v zadání otázek proti dotazníku pro z izovatele. Dotazník byl opatřen pr vodním dopisem, ve kterém se obracím na respondenty s vysv tlením d ležitosti a pot ebnosti výzkumného –et ení a pod kováním za jejich ochotu spolupracovat. (P íloha . 1)

Dotazník je rozd len do dvou ástí, v první je zahrnuta základní charakteristika respondenta a druhá ást se jíf p ímo týká hodnocení editel –kol z izovatelí. V t–ina otázek je uzav ených a nabízejí respondentovi hotové alternativy odpov dí. Dv otázky jsou polouzav ené, které nabízejí respondentovi nejprve alternativní odpov dí a pokud se nerozhodne pro fládnou z nabízených mořností je mu nabídnuta i otev ená mořnost vyjád it se.

V rámci podpo ení výsledk z ískaných z dotazníkového –et ení byly uskute n ny je–t rozhovory se editeli a z izovateli r zných –kol. (P íloha . 6 - 11) V–echny rozhovory byly nahrávány na diktafon, následn p epsány a zpracovány výsledky, které byly porovnány s výsledky z dotazníkového výzkumného –et ení.

### **2.3.2. Výzkumný soubor**

Jako základní soubor byli zvoleni editelé a z izovatelé mate ských, základních a st edních –kol hlavního m sta Prahy. Jako výb rový soubor byli zvoleni editelé a z izovatelé mate ských, základních a st edních –kol hlavního m sta Prahy s více neř 100 zapsanými d tmi. Tento soubor byl zvolen na základ vypořování z diplomových prací, fle z Prahy je pom rn velká návratnost dotazník a také z d vodu,

fle je osobn známa velká skupina editel , od nichfl bude návratnost dotazník zaji-t na.

Bylo osloveno 281 editel mate ských -kol, 206 editel základních -kol a 166 editel st edních -kol. Z izovatel bylo osloveno 83. Kontakty byly získány z webových stránek Magistrátu hlavního m sta Prahy a m stských ástí. Pro zaji-t ní výb rového souboru byla zvolena v dotazníku otázka . 2, která fungovala jako screeningová a zji-ovala aktuální po et zapsaných d tí, zda je vy-í nefl 100. Vraceno bylo 138 dotazník editel -kola a 17 dotazník z izovatel . Z tohoto po tu byly odebrány ty dotazníky, které nespl ovaly více nefl 100 zapsaných d tí. Pro výb rový soubor bylo tedy vyhovujících dotazník editel 121 a dotazník z izovatel 17.

### 2.3.3. Pilotní výzkum

Po vypracování první verze dotazník následoval pilotní výzkum, kterého se ú astnili editelé z p ti -kol a jeden z izovatel. P ed zasláním dotazníku prob hlo telefonické upozorn ní. (Dotazník p edvýzkum p íloha . 2 a 3) Do pilotního výzkumu byli zahrnuti i editelé, kte í absolvovali studium na Univerzit Karlov v oboru <sup>TM</sup>olský management, aby se dostate n kriticky podívali a vyjád ili k p ípadným problém m s vypl ováním dotazníku. Po ukon ení pilotního výzkumu a po konzultaci s vedoucí diplomové práce do-lo k úprav n kterých otázek dotazníku. V dotazníku pro z izovatele u otázky . 5 šMáte p edem stanovena kritéria, podle kterých hodnotíte práci editel ?š do-lo k zúflení -kály moflností odpov dí. Byly odebrány moflnosti šSpí-e anoš a šSpí-e neš. Ke stejné úprav do-lo u otázky . 6 šJsou tato kritéria zve ejn na a známa editel m -kol?š. K t mto úpravám do-lo proto, fle z izovatel musí v d t, jestli má p edem stanovena kritéria a zda jsou zve ejn na. Z tohoto d vodu byla ponechána u t chto otázek jako moflná odpov pouze ano a ne. Dále pak do-lo v dotazníku pro z izovatele k úprav otázky . 7 šJaká kritéria pro hodnocení práce editel -kol vyuffíváte a jaký jim p íkládáte d raz?š a u otázky . 9 šCo (vyplývajícího z hodnocení) je podle Va-eho názoru pro editele -kol nejvíce motiva ní a vede ke zlep-ení práce?š. U t chto otázek do-lo k vypu-t ní otev ené ásti z d vodu dostate ných alternativ moflností. Stejný p ípad vypu-t ní otev ené ásti otázek byl i u dotazníku pro editele -kol. Zde se to týkalo otázky . 7 šJaká kritéria pro hodnocení editel z izovatel vyuffívá a jaký jim podle Vás p íkládá d raz?š, u otázky . 8 šKterá kritéria jsou podle Va-eho názoru nejd leflit j-í p i hodnocení práce editel -kol?š a u otázky . 9

šCo (vyplývajícího z hodnocení) je podle Va-eho názoru pro editelé -kol nejvíce motiva ní a vede ke zlep-ení práce?õ

#### **2.3.4. Sb r údaj**

Dotazníky byly s pr vodním dopisem zasílány e-mailem a sb r údaj probíhal na Google dokument. V pr b hu sb ru údaj probíhala je-t v p ípad pot eby komunikace s respondenty pomocí emailu a telefonu. Týden p ed ukon-ením sb ru údaj byla je-t jednou zaslána fládost o vypln ní dotazníku s upozorn-ním na blíflící se termín ukon-ení.

Zpracování získaných dotazník následn probíhalo pomocí programu Microsoft Office Excel 2007.

Z oslovených respondent vyuffili 4 editelé a jeden z izovatel moflnost zaslat výsledky -et-ení.

Návratnost dotazník .

Dotazník pro editelé ó bylo odesláno 653 dotazník ó vráceno 138, pouffito do výb rového vzorku 121

Dotazník pro z izovatele - bylo odesláno 83 dotazník ó vráceno 17, pouffito do výb rového vzorku 17

Návratnost dotazník vyjád-ená procenty

Dotazník pro editelé - vráceno 21%, pouffito 18,5%

Dotazník pro z izovatele - vráceno 20,5%, pouffito 20,5%

#### **2.3.5. Struktura dotazníku**

Kaflký dotazník by m l mít promy-lenou strukturu, kdy je pot eba základní otázku rozdlit do n kolika okruh . Dotazník by m l být slofen ze t ech ástí. Vstupní ást, kde je vysv tlen cíl dotazníku a významnost odpov dí. Také obsahuje jméno zadavatele a pokyny k vypl-ování dotazníku. Druhá ást pak obsahuje vlastní otázky. Se azení otázek nebývá vfldy tematické. Nejprve jsou azeny v t-inou otázky leh í a zajímav-j-í, aby se respondent neodradil. Uprost ed bývají otázky sloflit-j-í a v záv ru se pouffívají otázky d v rn-j-ího charakteru (Gavora, 2000).

Pouffitý dotazník pro toto výzkumné -et-ení je slofen ze vstupní ásti, ve které jsou p edstaveny a vysv tleny cíle dotazníku. V dal-í ásti dotazníku jsou otázky zam-ené na faktografické údaje (otázky 162 v dotazníku pro z izovatele a otázky 163 v dotazníku



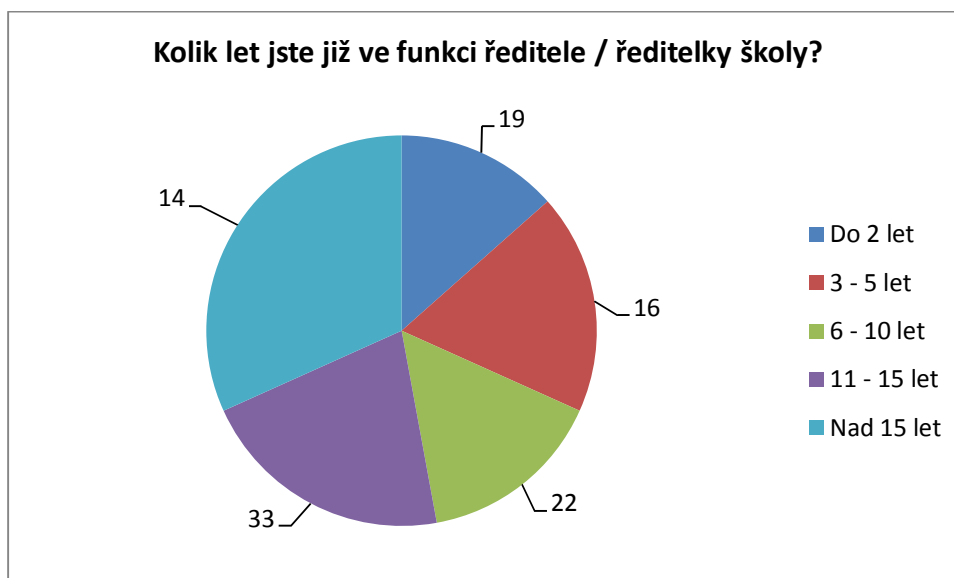
pro editel). Další otázky se již týkají hodnocení editel –kol z izovatel a jsou uzavřené s nabídkou alternativ. Následují otázky –kálované, u z izovatel otázka . 7 a 9, u editel otázky . 7, 8 a 9. Byla zvolena –kála se sudým po tem, aby se p ede-lo nej ast j-ímu umís ování odpov dí do st ední mořnosti. P i pouřití –kály se sudým po tem se musí respondent rozhodnout a p íklonit na jednu, í druhou stranu.

## 2.4.Výsledky dotazníkového –et ení

Pro lep-í p ehlednost a orientaci v textu byly zvoleny t í typy graf . Grafy kolá ové byly pouřity pro vyhodnocení celkových odpov dí na otázku od v-ech z izovatel í editel –kol. Grafy sloupcové se –rařováním byly zvoleny pro vyhodnocení odpov dí na otázky z izovatel –kol a grafy sloupcové s vyuřitím stup –edi byly pouřity pro zpracování odpov dí na otázky editel –kol. Otázky jsou řazený vřdy nejprve editelé a následn z izovatelé –kol. Vzhledem k rozdíl m v n kterých otázkách v dotazníku pro z izovatele a editel nemusí vřdy souhlasit íslo stejné otázky u z izovatele a editel.

### Otázka . 1 editelé ó Kolik let jste již ve funkci editel/ editelky –koly?

Zde byla mořnost výb řu z p íti mořností v řkové mořmezí.



Graf . 1: editelé celkem - Po et let ve funkci

Z grafu je patrné, ře nejvíce editel , kte í odpov d íi na tuto otázku, bylo zastoupeno ve řkové skupin nad 15 let celkem 41 editel , cořl íní 34%. Pro výzkumné –et ení

je to dobré, protože editelé s delší praxí měli v průběhu let možnost se setkat s různými přístupy k hodnocení své práce z izovately.

Další vkové skupiny byly zastoupeny podobně stejným počtem respondentů.

Vkové skupina 11 až 15 let ve funkci počtem 22, což činí 18%, stejně jako vkové skupina 3 až 5 let ve funkci, což je také 18%.

Vkové skupina 6 až 10 let ve funkci počtem 19, což je 16%.

Nejméně byla zastoupena vkové skupina respondentů do 2 let ve funkci editelů – bylo to počtem 17 respondentů, což je 14%.

### Otázka .2 editelé - Jaká je velikost vaší školy?

Tato otázka fungovala jako screeningová, měla vyadit editelů – škol, jejichž škola je menší než 100 zapsaných dětí, tříd, tříd, tříd, tříd. Výběrový soubor měl požadavek – škola s více než 100 zapsanými třídami.

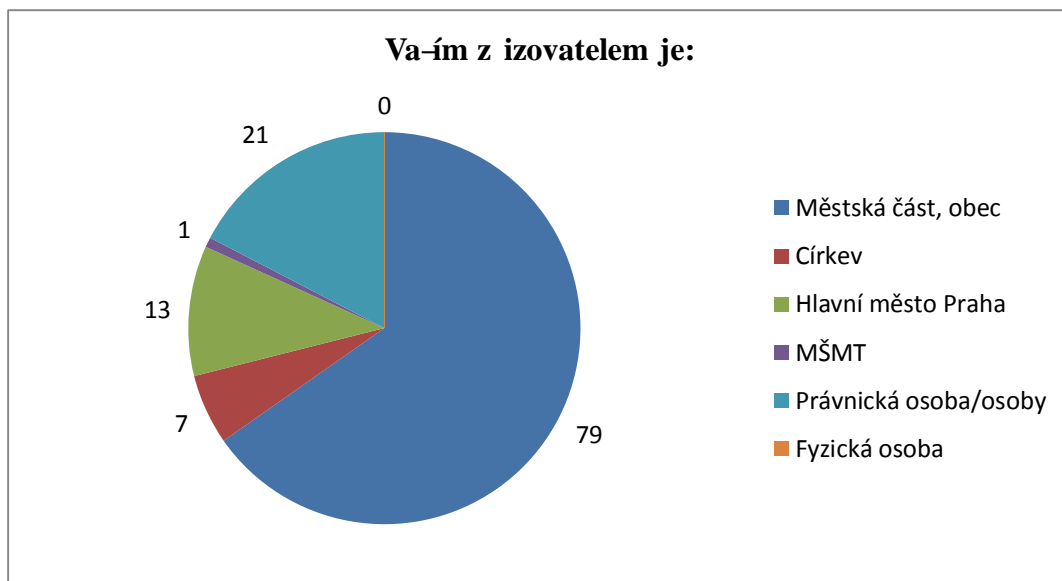
Ze 138 respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali, bylo 121 editelů ze škol s více než 100 zapsanými třídami, třídami, třídami, třídami. 17 respondentů uvedlo, že jejich škola má méně než 100 zapsaných dětí, tříd, tříd, tříd a z tohoto důvodu byli z výzkumného vzorku vyloučeni.



Graf . 2: editelé celkem - Počet zapsaných dětí/tříd

### Otázka .3 editelé o Vaším zizovatelem je:

Jedná se o polouzavřenou otázku, kde má respondent možnost vybrat z předem určených alternativ a je-li možnost samostatného vyjádření.



Graf . 3: editelé celkem - Rozd lení -kol podle z izovatel

M stská ást/obec	Církev	Hlavní m sto Praha	M <sup>TM</sup> MT	Právnická osoba	s.r.o	Fyz. osoba	Celkem
79	7	13	1	17	1	3	121

Tabulka . 1: Rozd lení -kol podle z izovatel

Z tabulky a grafu je patrné, že nejvíce respondent bylo zastoupeno ze -kol z izovaných m stskou ástí - celkem 79, což je 65%.

Druhou nejvíce zastoupenou skupinou respondent byli ze -kol, jejichž z izovatelem je právnická osoba, celkem 17 respondent , což je 14%.

T etí nejvíce zastoupenou skupinou respondent byli ti, z izovatelem jejichž -koly je Hlavní m sto Praha, celkem 13, což je 11%.

Dal-í skupina respondent byla ze -kol, jejichž z izovatelem je církev, celkem 7, což je 6%. Nejmén zastoupenou skupinou respondent byli ti, jejichž z izovatelem je M<sup>TM</sup>MT, celkem 1, což je necelé 1%.

Ostatní respondenti zvolili v otázce polouzav enou možnost odpov di a uvedli, že mají jiného z izovatele a doplnili jakého. Jeden respondent uvedl, že z izovatelem jeho -koly je s.r.o a dal-í 3 respondenti uvedli, že z izovatel je fyzická osoba. Tito respondenti tvo í 3% ze v-ech odpov dí. Pro snadn j-í a p ehledn j-í následnou práci se vzorkem a po telefonickém i e-mailem up esn ní odpov dí, byla tato skupina respondent

přiznena ke skupině právnická osoba. Po úpravě je tato skupina tedy zastoupena 21 respondenty, což je 17%.

#### Otázka . 1 Z izovatelů Jste zástupce z izovatele z:

Městská část / obec	Církev	Hlavní město Praha	MHP	Právnická osoba	s.r.o	Fyz. osoba	Celkem
8	2	1	0	6	0	0	17

Tabulka . 2: Rozdělení z izovatelů

Nejpočetnější skupina respondentů byli z izovatelů z městských částí, celkem 8, což činí 47% z celkového počtu respondentů.

Další skupinou byli z izovatelů jako právnická osoba, celkem 6, což činí 35%.

Za církev odpověděli 2 z izovatelů, což je 12%. Za Hlavní město Praha 1 z izovatelů, což je 6%.

#### Otázka . 2 Z izovatelů Jste z izovatelů-kol a kolských zařízení:

Respondenti vybírali ze tří alternativ a byla zde i možnost více odpovědí.

	Městská část	Právnická osoba	Církev	MHP	MHP
Mateřské -koly	8	1	1	1	0
Základní -koly	8	0	1	1	0
Střední -koly	0	5	2	1	0
Celkem					

Tabulka . 3: Z izované -koly

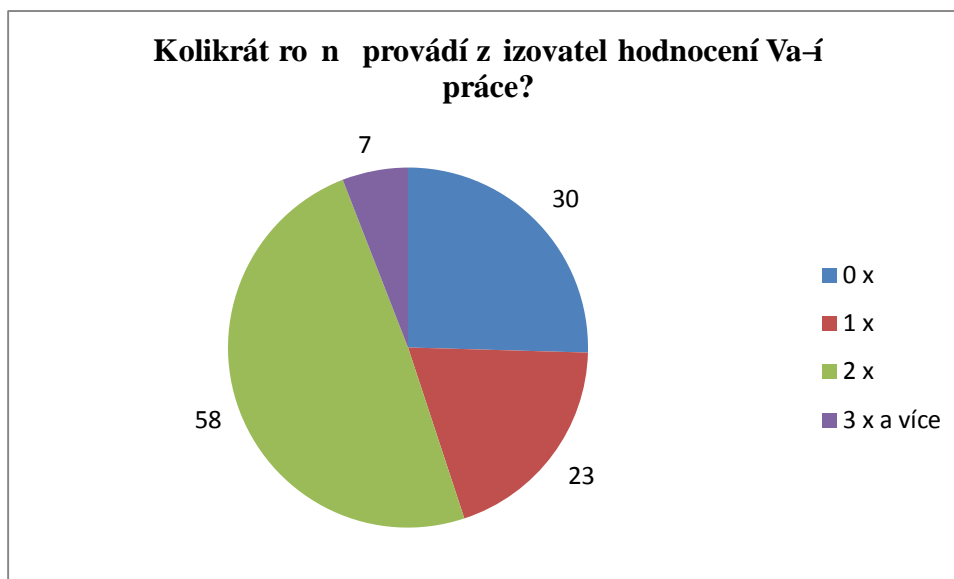
Z tabulky je patrné, že respondenti za Městské části jsou z izovateli mateřských a základních -kol.

Respondenti za právnické osoby jsou z izovateli převážně středních -kol a mateřské -koly.

Respondenti za církve jsou z izovateli všech typů -kol, stejně tak jako respondenti za Magistrát hlavního města Prahy.

#### Otázka . 4 editelé o Kolikrát ro n provádí z izovatel hodnocení Va-í práce?

V této otázce byl nabídnut respondent m výb r ze ty moflností.



Graf . 4: editelé celkem - etnost provád ného hodnocení v roce

Na tuto otázku odpov d lo celkem 118 editel .

Nejvíce respondent vybralo moflnost, fe hodnocení práce editel -kol z izovatelem probíhá dvakrát ro n . Takto odpov d lo 58 respondent , cofl je 49%.

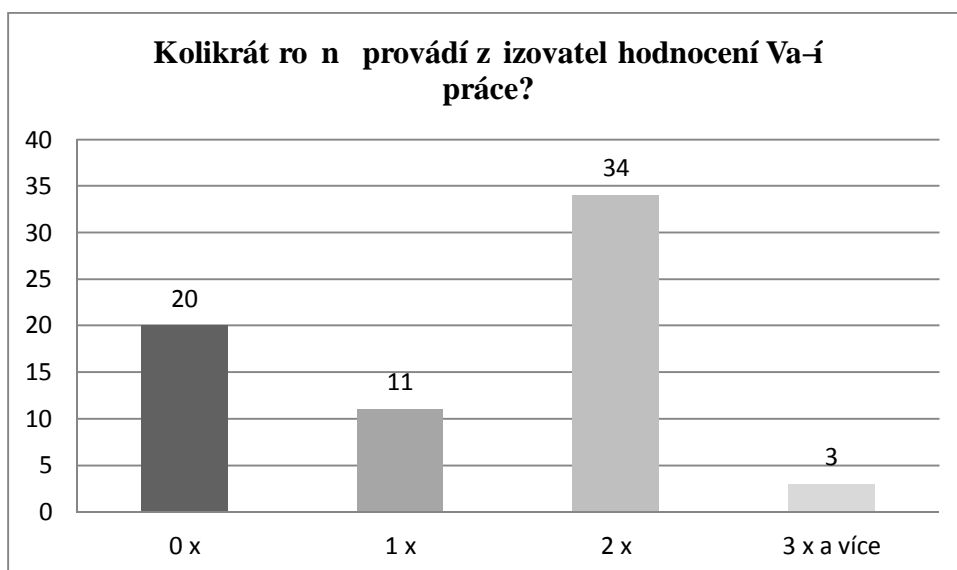
Dal-í nejpo etn j-í skupina respondent odpov d la, fe hodnocení editel -kol z izovatelem b hem roku neprobíhá. Tak odpov d lo celkem 30 editel , cofl je 25,5%.

Jedenkrát ro n hodnotí z izovatel práci editel podle 23 respondent , cofl je 19,5%.

T i a vícekrát ro n hodnotí z izovatel práci editel podle 7 respondent , cofl je 6%.

Zajímavé je, fe pom rn velká skupina editel odpov d la, fe hodnocení neprobíhá, cofl se li-í od odpov dí z izovatel , jak se seznámíme pozd ji. M fe to být zp sobeno tím, fe hodnocení práce editel sice probíhá, ale editelé o tom nejsou informováni z izovatelem. Dále si p iblíflíme odpov di respondent na tuto otázku rozd lených jifl podle jednotlivých z izovatel .

### editelé –kol z izovaných m stskými ástmi



Graf . 5: editelé –koly z izované m stskou ástí ó etnost provád ného hodnocení v roce

Na toto otázku odpov d lo 68 editel –kol, jejichfl z izovatelem je m stská ást.

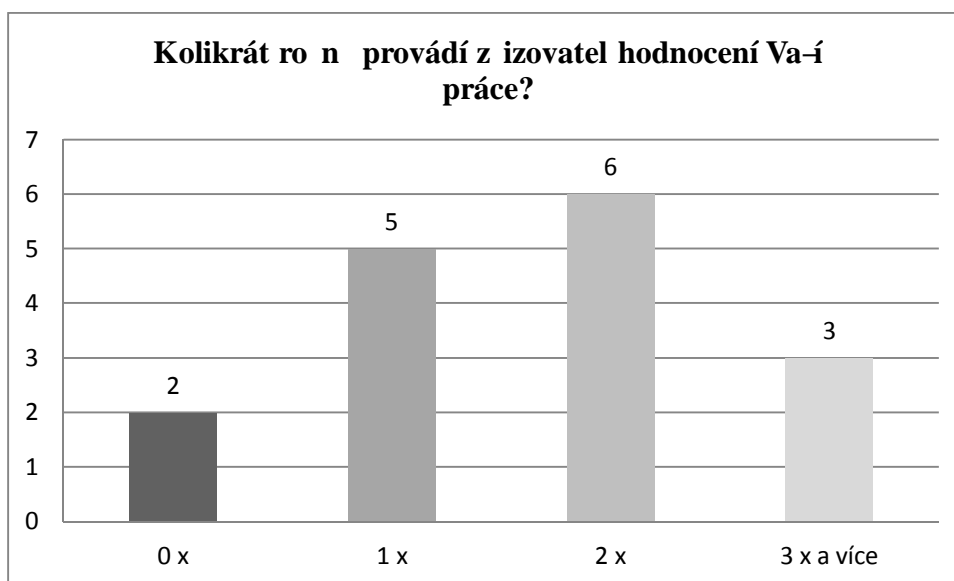
Z tohoto grafu je patrné, flé podle editel –kol provád jí z izovatelé z m stských ástí hodnocení práce editel –kol nej ast ji 2x ro n . Tak odpov d lo 34 respondent , cofl je 50%.

Dal-í nejpo etn j-í skupinou respondent byli editelé, kte í odpov d li, flé z izovatel hodnocení jejich práce pravideln neprovádí. Moflnost 0 zvolilo 20 respondent , cofl je 29,5%.

Jedenkrát ro n provádí z izovatel hodnocení práce editel podle 11-ti respondent , cofl je 16%.

Moflnost t í a vícekrát ro n zvolili 3 respondenti, cofl jsou 4,5%.

### editelé –kol z izovaných Právníckou osobou



Graf . 6: editelé –koly z izované právnickou osobou - etnost provád ného hodnocení v roce

Na tuto otázku odpov d lo 16 editel , jejichž z izovatelem je právnická osoba.

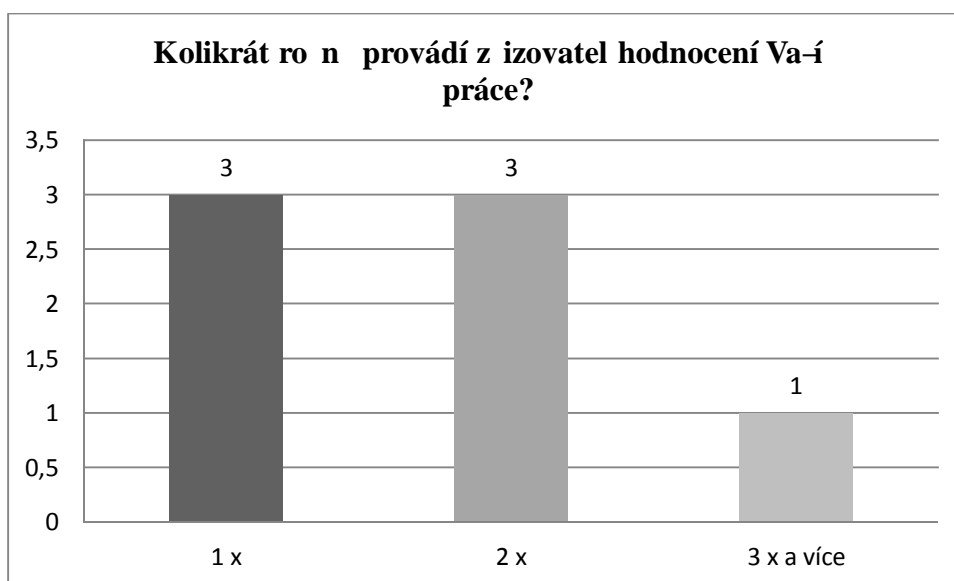
Nejvíce respondent odpov d lo, že z izovatel provádí hodnocení jejich práce 2x ro n , celkem 6 respondent , což je 37,5%.

Jednou ro n provádí z izovatel hodnocení podle 5ti respondent , což je 31%.

Z izovatel neprovádí hodnocení práce editel podle 2 respondent , což je 12,5%.

Hodnocení práce editel 3 a vícekrát ro n provádí z izovatel podle 3 respondent , což je 19%.

### editelé –kol z izovaných církví



Graf . 7: editelé –koly z izované církví - etnost provád ného hodnocení v roce

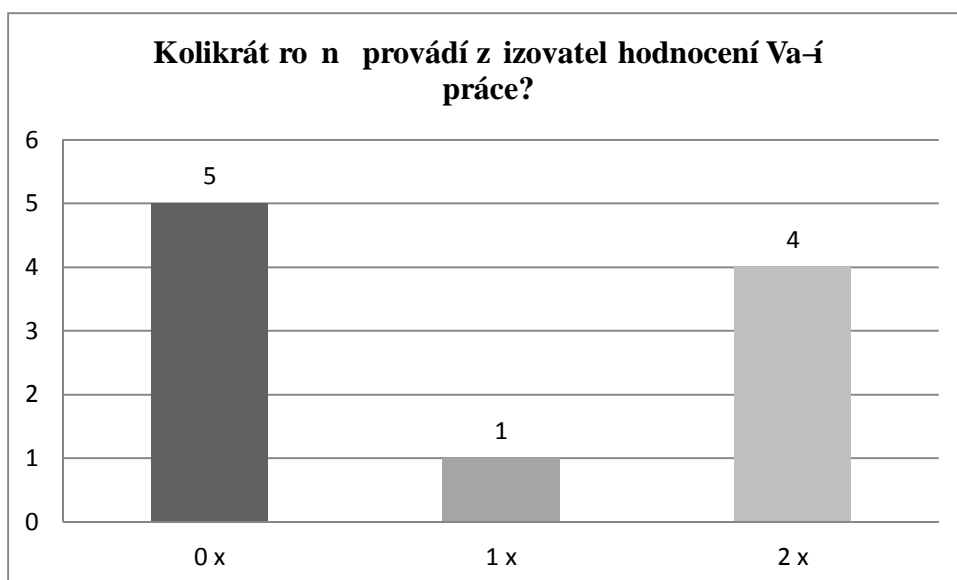
Na tuto otázku odpovědlo 7 editelů –kol, jejichž zizovatel je církev.

Stejný počet respondentů odpověděl, že zizovatel provádí hodnocení práce editelů –kol jedenkrát ročně a dvakrát ročně. Takto odpověděli 3 respondenti, což je 43%.

Ti a vícekrát ročně hodnotí zizovatel práci editelů církevních –kol podle 1 respondenta, což je 14%.

žádný respondent nezvolil možnost, že hodnocení práce editelů –kol zizovatelem během roku neprobíhá.

#### **editelů –kol zizovaných Magistrátem hlavního města Prahy**



Graf . 8: editelů zizované –koly MHMP- četnost prováděného hodnocení v roce

Jak je z grafu patrné, na tuto otázku odpovědlo 10 editelů –kol, jejichž zizovatelem je Magistrát hlavního města Prahy.

Nejvíce respondentů na tuto otázku odpovědlo, že hodnocení práce editelů zizovatelem během roku neprobíhá. Takto odpovědělo 5 respondentů, což je 50%.

Dvakrát ročně probíhá hodnocení práce editelů –kol podle 4 respondentů, což je 40%.

Jedenkrát ročně probíhá hodnocení práce editelů –kol zizovatelem podle 1 respondenta, což je 10%.

Pro přehlednější porovnání, kolikrát ročně probíhá hodnocení práce editelů –kol známými zizovateli, je následující tabulka.



Z izovatel	0xro n	1x ro n	2xro n	3 a vícekrát ro n
M stská ást	29,5%	16%	50%	4,5%
Právnícká osoba	12,5%	31%	37,5%	19%
Církev	-	43%	43%	14%
Hlavní m sto Praha	50%	10%	40%	-

Tabulka . 4: editelé souhrn - etnost provád něho hodnocení v roce

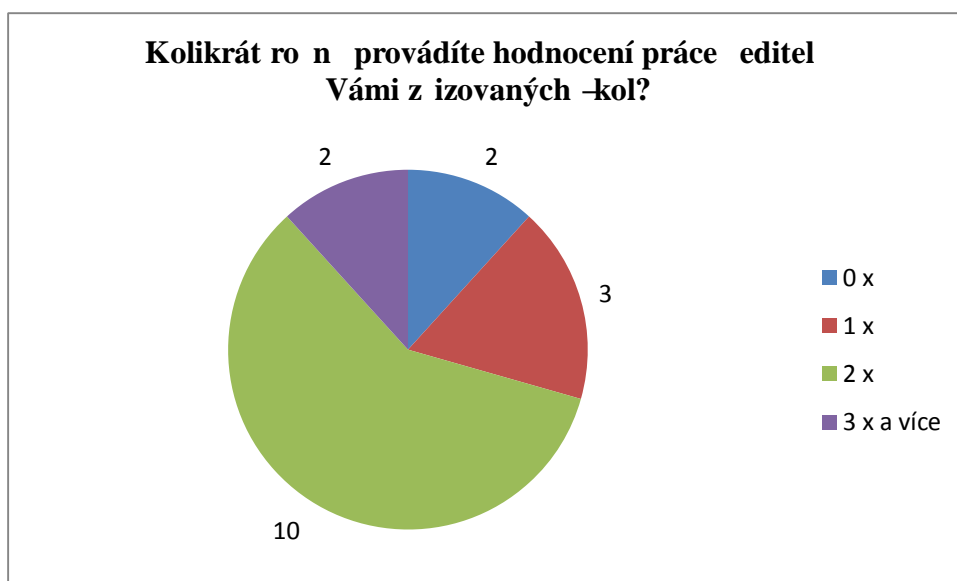
Z této tabulky je patrné, že v t-ina editel je p esv d ena, že z izovatelé provád jí hodnocení jejich práce dvakrát ro n .

U editel –kol z izovaných Hlavním m stem Praha p evládá p esv d ení, že z izovatel hodnocení jejich práce neprovádí (50%), což je zarážející.

Oproti tomu v-ichni editelé –kol z izovaných církví odpov d li, že z izovatel hodnocení jejich práce provádí, stejný počet uvedl že 1x a 2x ro n . editelé –kol z izovaných církví také uvád jí, že hodnocení jejich práce probíhá 3 a vícekrát ro n (14%). Také editelé –kol, jejichž z izovatelem jsou právnické osoby, uvád jí hodnocení 3 a vícekrát ro n (19%). Naopak editelé –kol z izovaných m stskými ástmi uvedli hodnocení 3 a vícekrát ro n pouze 4,5%. Tento rozdíl m že být způsoben tím, že z izovatelé soukromých a církevních –kol si mnohem více uv domují, že je d leflité hodnocení práce editele nejen pro jeho motivaci, ale hlavn pro celkové zlep-ování kvality a úrovn vzd lávání z izované –koly. Z tohoto d vodu hodnocení provádí cílen i vícekrát ro n .

### **Otázka . 3 Z izovatelé ó Kolikrát ro n provádíte hodnocení práce Vámi z izovaných –kol?**

V této otázce byl nabídnut respondent m výbě r ze ty možností.



Graf . 9: Zizovatelé celkem - četnost prováděného hodnocení v roce

Na tuto otázku odpovědělo celkem 17 zizovatelů.

Zizovatelé nejčastěji hodnotí práci editelů –kol 2x ročně, takto odpovědělo 10 zizovatelů, což je 59%.

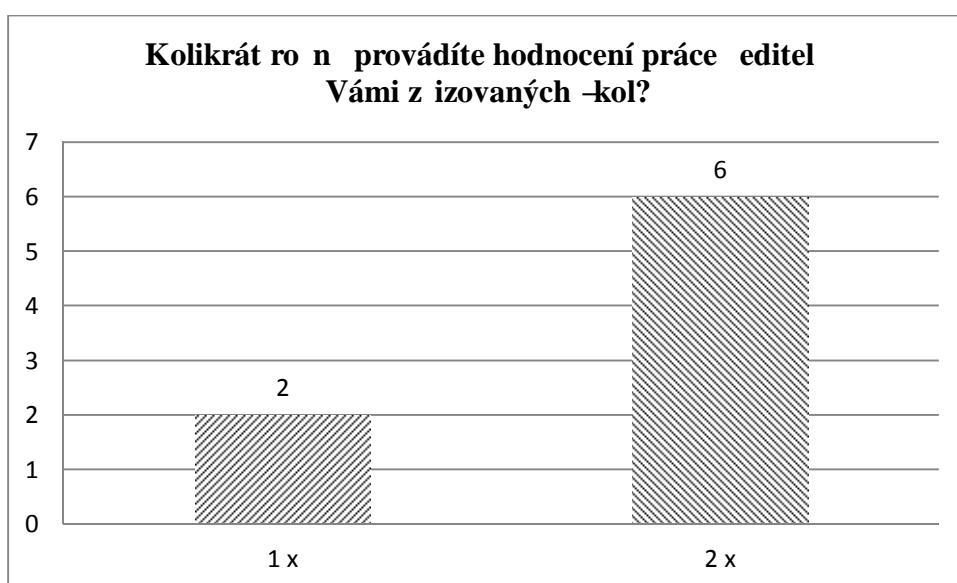
Jednou ročně hodnotí práci editelů –kol 3 zizovatelé, což je 18%.

Dva respondenti odpověděli, že jako zizovatelé nehodnotí práci editelů –kol a stejný počet uvedl, že hodnocení probíhá 3 a vícekrát ročně, což je v obou případech 11,5%.

Jak jsme již výše zmínili, je zde patrný rozdíl mezi odpověďmi zizovatelů a editelů.

Tuto otázku budeme dále vyhodnocovat rozdělenou podle různých zizovatelů.

**Zizovatelé Místní část/obec**



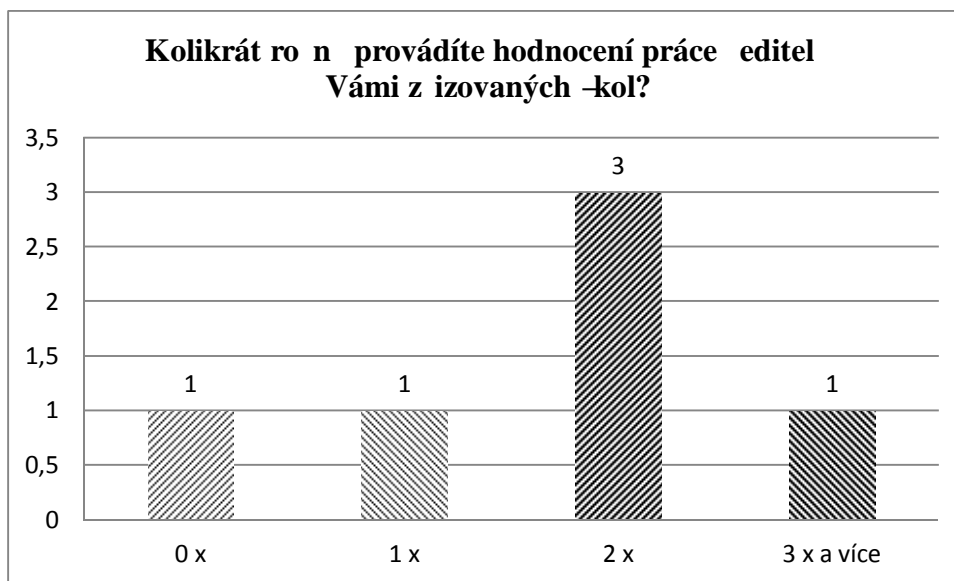
Graf . 10: Zizovatelé Místní část - četnost prováděného hodnocení v roce

Na tuto otázku odpovědlo 8 zástupců z izovatel z m stské ásti.

6 respondent uvedlo, že dvakrát ro n provád í hodnocení práce editel jimi z izovaných -kol, což je 75%.

2 respondenti uvedli, že hodnocení práce editel -kol provád í jedenkrát ro n , což je 25%.

#### **Z izovatel ó Právnícká osoba/y**



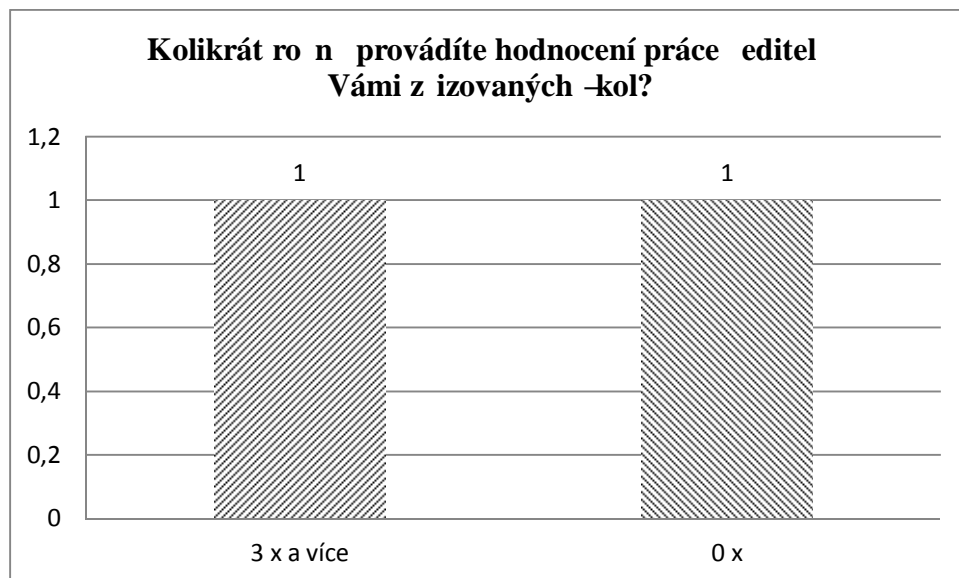
Graf . 11: Z izovatel právnícká osoba - četnost provád ěného hodnocení v roce

Na tuto otázku odpovědlo celkem 6 respondent ů za z izovatele právnícké osoby.

Z tohoto grafu je patrné, že nejvíce zástupců z izovatel právníckých osob hodnocení práci editel -kol dvakrát ro n . Takto odpověd li 3 respondenti, což je 50%.

Jeden respondent odpověd l, že hodnocení práce editel e neprovád í a jeden respondent odpověd l, že hodnocení provád í jedenkrát ro n a také jeden respondent odpověd l, že hodnocení provád í 3 a vícekrát ro n , což je ve v-ech p ípadech necelých 17%.

## Z izovatel ó církev



Graf . 12: Z izovatel církev - četnost provád ěného hodnocení v roce

Na tuto otázku odpov ěli 2 respondenti za zástupce z izovatele církev.

Jeden odpov ěl, že hodnocení práce editel –kol neprovád ě a jeden odpov ěl, že hodnocení práce editel z izovaných –kol provád ě 3 a vícekrát ro n , což je po 50%.

## Z izovatel ó Hlavní m sto Praha

Odpov ědal jeden respondent jako zástupce z izovatele za Hlavní m sto Praha.

Uvedl, že hodnocení práce editel jimi z izovaných –kol provád ějí 2x ro n . Po srovnání s tím, jak odpov ěli editelé –kol z izovaných MHMP, m ěleme pozorovat rozdíl. Celá polovina oslovených editel uvedla, že hodnocení v bec neprobíhá. Tento rozdíl m ě být způsoben tím, že z izovatel Hlavní m sto Praha sice hodnocení provád ě, ale editelé o tom nejsou informováni a ani neznají kritéria hodnocení, jak pozd ěji zjistíme.

Pro p ehlednost uvedeme op ět tabulku odpov ědí vyjád ěných procenty.

Z izovatel	0x ro n	1x ro n	2x ro n	3 a vícekrát ro n
M stská ást	-	25%	<b>75%</b>	-
Právnícká osoba/y	17%	17%	<b>50%</b>	17%
Církev	<b>50%</b>	-	-	<b>50%</b>
Hlavní m sto Praha	-	-	<b>100%</b>	-

Tabulka . 5: Z izovatelé souhrn - četnost provád ěného hodnocení v roce

Z tabulky vyplývá, že z izovatelé skutečně provádí hodnocení práce editel –kol nejastji dvakrát ročně. Tato varianta odpovědí byla nejvíce zastoupena u všech z izovatel, kromě církví. Z izovatel církev uvádí, že stejným podílem buď hodnocení neprovádí, nebo naopak je provádí 3 a vícekrát ročně. Také z izovatel jako právnická osoba odpověděl, že hodnocení neprovádí. Předpokládám, že toto je důsledek toho, že mnoho z izovatel jako právnických osob je souasně editel a tudíž nepovažují za nutné svoji vlastní práci hodnotit. Většina z izovatel právnických osob nechce la z tohoto důvodu ani dotazník vyplňovat, že sami neprovádí hodnocení své vlastní práce. Na které respondenty se podařilo k vyplnění přesvědčit, i když zastávají funkci editel i z izovatel souasně. Je pochopitelné, že se nacházejí v dosti specifické situaci, ale bylo nutné jim vysvětlit, že určitě nějaké hodnocení své práce stejně provádí a a si vyberou, zda chce ji dotazník vyplnit za z izovatel, i editel.

#### **Otázka . 5 editelé o Jakou formou probíhá hodnocení Vaší práce z izovatelem?**

Tato otázka je také polouzavřená respondent má možnost volby mezi dvěma možnostmi a je –t má možnost samostatného vyjádření.

Na tuto otázku odpovědělo celkem 108 respondentů.

31 respondent odpovědělo, že hodnocení probíhá formou písemné zprávy o práci editel, 30 respondent odpovědělo, že hodnocení probíhá formou hodnotícího pohovoru.

Jelikož se jednalo o otázku s možností polouzavřené odpovědi, respondenti si mohli zvolit možnost šjině a napsat samostatné vyjádření k formě hodnocení, kterou provádí jejich z izovatel. Po rozklívání volné odpovědi byli 4 respondenti pízení je –t k formě hodnotící pohovor. 9 respondent uvedlo, že hodnocení je e –eno formou odměny, 1 respondent uvedl, že hodnocení provádí firma, 1 respondent uvedl, že hodnocení editel probíhá na jednání představenstva, 1 respondent uvedl, že hodnocení probíhá vyhlášením konkurzu, 1 respondent uvedl, že hodnocení probíhá shrnutím na výjezdním zasedání, 2 respondenti uvedli jako formu hodnocení pravidelné porady se z izovatelem, 1 respondent uvedl jako formu hodnocení dotazník sestavený z izovatelem a 27 respondent uvedlo, že žádná forma hodnocení neprobíhá.

Pro lepší přehlednost budou uvedeny různé formy hodnocení rozdělené v tabulce podle využívaní u –kol z izovaných různými z izovateli.

Formy hodnocení	Z izovatel -koly M stská část/obec		Z izovatel -koly Právnická osoba		Z izovatel -koly Církev		Z izovatel -koly MHMP	
	po et	%	po et	%	po et	%	po et	%
P ísemná zpráva o práci editel e	19	28,5%	4	22%	0	0	8	<b>50%</b>
Hodnotící pohovor	21	<b>31%</b>	6	<b>33,5%</b>	7	<b>100%</b>	-	-
Finan ní odm na	8	12%	1	5,5%	-	-	-	-
Na poradách se z izovatelem	1	1,5%	1	5,5%	-	-	-	-
P í jednání p edstavenstva	-	-	1	5,5%	-	-	-	-
Hodnocení provádí firma	1	1,5%	-	-	-	-	-	-
Dotazník sestavený z izovatelem	1	1,5%	-	-	-	-	-	-
Shrnutí na výjezdním zasedání	1	1,5%	-	-	-	-	-	-
Vyhlá-ení konkurzu	1	1,5%	-	-	-	-	-	-
fiádna forma hodnocení neprobíhá	14	21%	5	28%	-	-	8	<b>50%</b>

Tabulka . 6: editelé ó Používané formy hodnocení

Z této tabulky vyplývá, že podle editel -kol je nejpoužívan j-í formou hodnocení jejich práce z izovatelem v p ípad v t-iny z izovatel šHodnotící pohovorů  
Tuto možnost zvolili editelé -kol z izovaných m stskými částmi z 31%.

editelé –kol z izovaných právnickou osobou z 33,5% a v-ichni editelé –kol z izovaných církvemi, tedy 100% respondent .

Dal-í významn vyufliávaná forma hodnocení je šPísemná zpráva o práci editelē. Tuto mořnost zvolili editelé –kol z izovaných MHMP z 50%, ale sou asn zbylých 50% respondent uvedlo, ře neprobíhá řládná forma hodnocení jejich práce. Tento výsledek bude spí-e znamenat malou informovanost editel –kol z izovaných MHMP o form jejich hodnocení.

Forma hodnocení šPísemná zpráva o práci editelē vy-la také jako druhá nejpouřliávan j-í u editel –kol z izovaných m stskými ástmi, tedy 28,5% .

U editel –kol z izovaných právnickými osobami vy-la tato forma afl na 3. míst , cořl je 22%. Na druhém míst u nich vy-la mořnost řříádná forma hodnocení neprobíháō, tedy 28%. To, ře je tak velkým po tem v p ípad editel –kol z izovaných právnickými osobami zastoupena varianta, ře hodnocení neprobíhá je zp sobeno z ejm i tím, ře n kte í editelé jsou sou asn z izovateli.

#### **Otázka . 4 Z izovatelē ó Jakou formou probíhá hodnocení editel –kol?**

Na tuto otázku odpov d lo celkem 17 respondent

7 respondent odpov d lo, ře hodnocení probíhá formou písemné zprávy o práci editelē, 6 respondent odpov d lo, ře hodnocení probíhá formou hodnotícího pohovoru.

Jelikofl se jednalo op t o otázku s mořností polouzav ené odpov di, respondenti si mohli zvolit mořnost řřjinēō a napsat samostatné vyjád ení k form , jak hodnotí práci editelē jimi z izovaných –kol.

1 respondent uvedl, ře hodnocením práce editel jsou odm ny dle kritérií a 2 respondenti uvedli, ře se hodnocení neprovádí.

Pro lepší znázornění odpovědí na tuto otázku je přidána tabulka forem hodnocení editelů z izovatelů.

Formy hodnocení	Z izovatel -koly Místská část/obec		Z izovatel -koly Právnícká osoba		Z izovatel -koly Církev		Z izovatel -koly MHMP	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Písemná zpráva o práci editelů	6	<b>75%</b>	1	16,5%			1	<b>100%</b>
Hodnotící pohovor	1	12,5%	4	<b>67%</b>	1	<b>50%</b>	-	-
Finanční odměna	1	12,5%	-	-	-	-	-	-
Na poradách se z izovatelem	-	-	-	-	-	-	-	-
Přijednání představenstva	-	-	-	-	-	-	-	-
Hodnocení provádí firma	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotazník sestavený z izovatelem	-	-	-	-	-	-	-	-
Shrnutí na výjezdním zasedání	-	-	-	-	-	-	-	-
Vyhlášení konkurzu	-	-	-	-	-	-	-	-
řádná forma hodnocení neprobíhá	-	-	1	16,5%	1	<b>50%</b>	-	-

Tabulka 7: Z izovatelé o Používané formy hodnocení



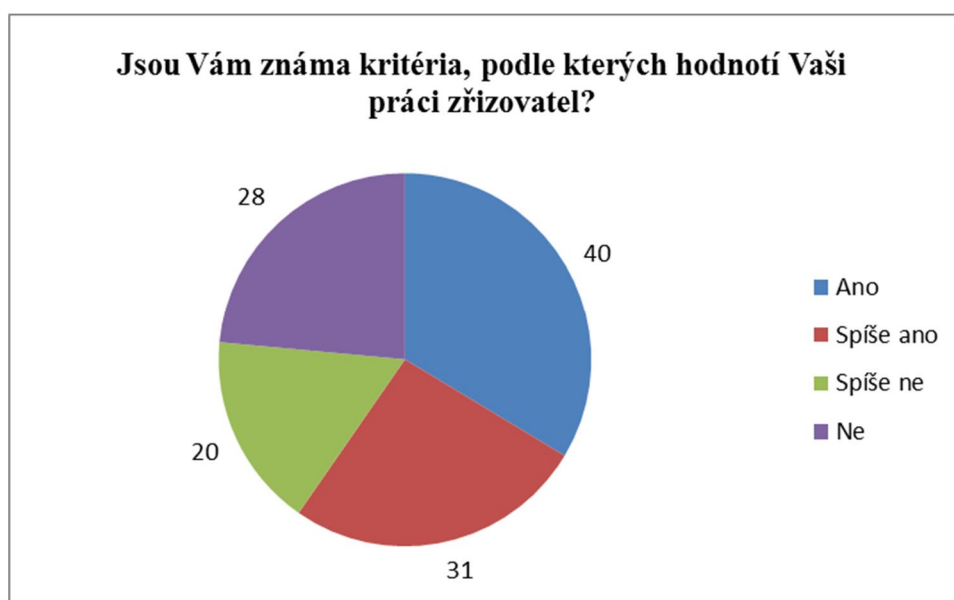
Z této tabulky je zřejmé, že z izovatelé nejvíce využívají jako formu hodnocení písemnou zprávu o práci editelů. Tuto možnost odpovídi zvolili jako prioritní z izovatelé z mstských částí ze 75% a z izovatel MHMP dokonce ze 100%.

Jako prioritní formu hodnocení hodnotící pohovor zvolili z izovatelé –kol právnické osoby ze 67% a z izovatelé církve z 50%.

Z izovatelé církve také uvedli z 50%, že žádnou formu hodnocení nevyužívají.

#### **Otázka . 6 editelé Jsou Vám známa kritéria, podle kterých hodnotí Vaši práci zřizovatel?**

V této otázce byla respondent m nabídnuta –kála možností 1 – ano, 2 – spíše ano, 3–spíše ne, 4 – ne



Graf . 13: editelé celkem – Známost hodnotících kritérií

Z grafu je patrné, že na tuto otázku odpovídl celkem 119 respondent . Na otázku, zda jsou známa kritéria, podle kterých hodnotí práci editel zřizovatel, odpovídl šanož 40 respondent , což je 34%. Odpovídl spíše anož na tuto otázku zvolilo 31 respondent , což představuje 26%.

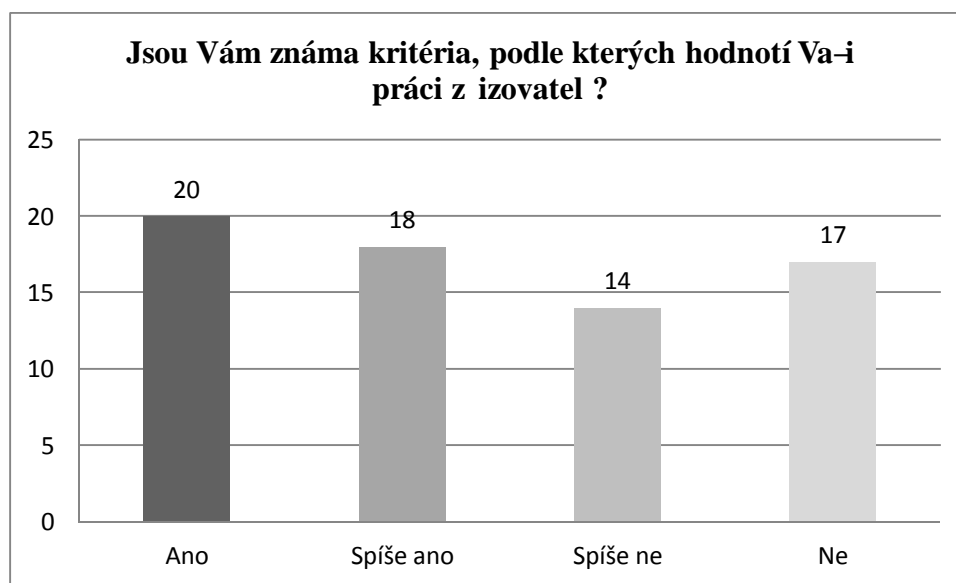
Kritéria zřizovatele pro hodnocení práce editel –kol spíše nezná 20 respondent , což je 17%.

Odpovídl , že tato kritéria nezná, zvolilo 28 respondent , což je 23%.

U této otázky byly schválně ponechány možnosti odpovědí špiš-e ano a špiš-e ne a z d vodu, že editelé odpovídali b hem pilotního výzkumu váhav , a nemohli se rozhodnout. V t-inou odpovídali, že v dí o tom, že n jaká kritéria pro hodnocení jsou, ale p esn je neznají.

Dále tuto otázku rozd líme a vyhodnotíme podle r zných z izovatel –kol.

#### **editelé –kol z izovaných m stskými ástmi**



Graf . 14: editelé- z izované –koly m stskou ástí ó Známost hodnotících kritérií

Na tuto otázku odpovídalo 69 respondent ze –kol z izovaných m stskými ástmi.

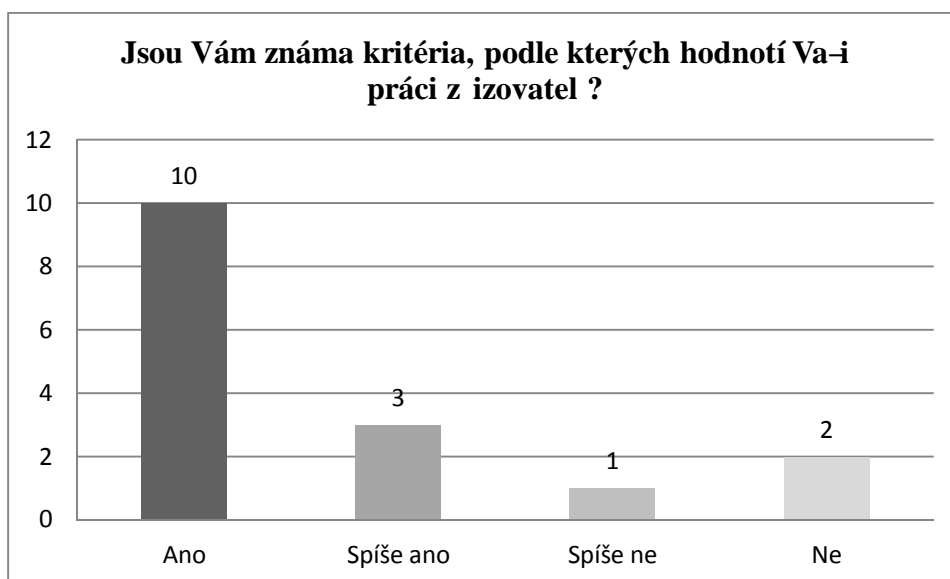
20 odpov d lo, že kritéria, podle kterých hodnotí jejich práci z izovatel zná, což je 29%.

18 odpov d lo, že tato kritéria spí-e zná, což p edstavuje 26%.

14 respondent vybralo odpov , že kritéria z izovatele pro hodnocení práce editel spí-e nezná, což je 20%.

17 respondent odpov d lo, že tato kritéria nezná, což íní 25%.

### editelé –kol z izovatel právnických osob



Graf . 15: editelé ó –koly z izované právnickou osobou ó Známost hodnotících kritérií

Na tuto otázku odpov d lo celkem 16 editel –kol z izovaných právnickými osobami.

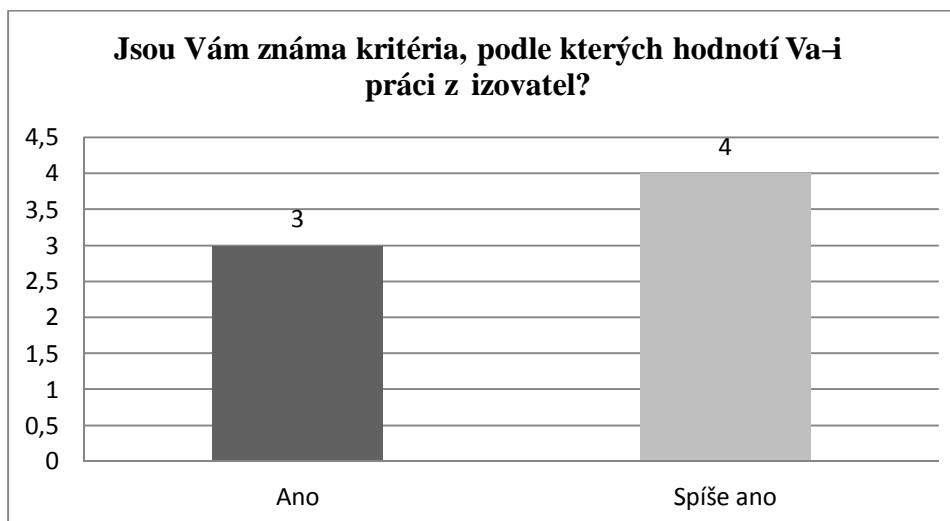
Celkem 10 respondent odpov d lo šano, fe kritéria podle kterých hodnotí jejich práci z izovatel zná, což je 62,5%.

3 respondenti odpov d li, fe tato kritéria spí-e znají, což p edstavuje 19%.

Jeden respondent vybral odpov , fe spí-e nezná kritéria z izovatele pro hodnocení své práce, což p edstavuje 6%.

A 2 respondenti uvedli, fe tato kritéria v bec neznají, což íní 12,5%.

### editelé –kol z izovaných církvemi



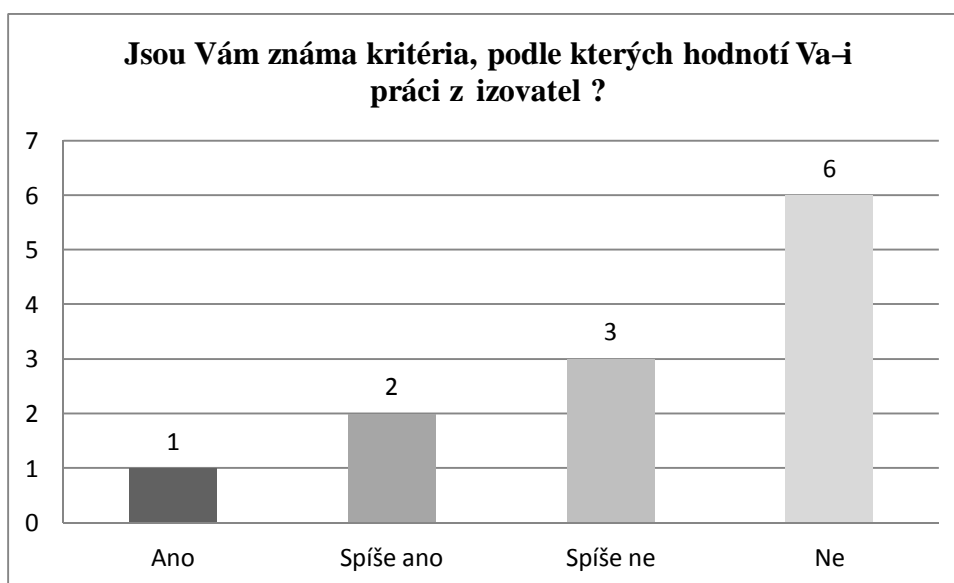
Graf . 16: editelé ó –koly z izované církví ó Známost hodnotících kritérií

Na tuto otázku odpovídalo celkem 7 editel z řad z izovaných církví.

Odpověď ano, tedy zná kritéria, podle kterých hodnotí jejich práci z izovatel odpovídá 3 editelé, což je 43% a tedy tato kritéria spíše zná, odpovídá 4 respondenti, tedy 57%.

Jiné varianty odpovědí editelé řad z izovaných církví nevolili.

#### editelé řad z izovaných MHMP



Graf . 17: editelé řad z izované MHMP o Známost hodnotících kritérií

Na tuto otázku odpovídalo celkem 12 editel z řad z izovaných hlavním městem Prahou.

Odpověď ano, znám kritéria, podle kterých hodnotí moji práci z izovatel, odpovídá 1 pouze 1 editel, což představuje 8%.

2 respondenti odpovídají, že tato kritéria spíše zná, což je 17%.

Odpověď spíše ne zvolili 3 respondenti, což představuje 25%.

Nejvíce byla zastoupena skupina respondentů, kteří zvolili variantu šne, neznám kritéria, podle kterých hodnotí moji práci z izovatel a to počtem 6, což je 50%.

Zajímavé je, že většina respondentů, editel řad, které jsou z izovány Hlavním městem Praha, neznají, nebo spíše neznají kritéria hodnocení jejich práce z izovatelem. Tento jev bude vysvětlen později v rozhovoru, kde zjistíme, že z izovatel MHMP kritéria stanovena má a dost zpracovaná, ale nechce je zveřejnit pro editelé řad.

**Otázka 5 Z izovatelé o Máte p edem stanovena kritéria, podle kterých hodnotíte práci editel –kol?**

Na tuto otázku odpovídalo celkem 17 z izovatel .

P edem má stanovena kritéria, podle kterých hodnotí práci editel –kol 14 z izovatel a 3 z izovatelé uvedli, že tato kritéria stanovena nemají.

Pro p ehledné vyhodnocení odpov dí na tuto otázku zvolím op t tabulku rozd lenou podle z izovatel .

Máte p edem stanovena kritéria, podle kterých hodnotíte práci editel –kol?

	Ano		Ne		Celkem
Z izovatel	po et	procenta	po et	procenta	
M stská ást	8	100%	-	-	8
Právnícké osoby	5	83%	1	17%	6
Církev	-	-	2	100%	2
MHMP	1	100%	-	-	1

Tabulka . 8: Z izovatelé o P edem stanovena hodnotící kritéria

Z tabulky je patrné, že v–ichni oslovení z izovatelé za m stské ásti a za Hlavní m sto Prahu mají p edem stanovena kritéria, podle kterých hodnotí práci editel z izovaných –kol, tedy 100%.

Také v t–ina z izovatel právníckých osob uvedla, že tato kritéria mají p edem stanovena (83%).

Pouze zástupci z izovatel církve uvedli, že nemají p edem stanovena kritéria pro hodnocení práce editel z izovaných –kol (100%).

**Otázka . 6 Z izovatelé o Jsou tato kritéria zve ejn na a známa editel m –kol?**

Zde se jednalo op t o uzav enou otázku s mořností odpov dí ano x ne.

Také na tuto otázku odpovídalo celkem 17 respondent , jako zástupc z izovatel –kol.

11 respondent odpov d lo, že kritéria jsou zve ejn na a známa editel m –kol a 6 respondent uvedlo, že tato kritéria zve ejn na a známa editel m –kol nejsou.

I v tomto p ípad bude nejp ehledn j–í znázorn ní v tabulce, zda mají i nemají zve ejn ná kritéria r zní z izovatelé.

Jsou tato kritéria zve ejn na a známa editel m –kol?

	Ano		Ne		Celkem
	počet	procenta	počet	procenta	
Místní část	8	100%	-	-	8
Právníkové osoby	3	50%	3	50%	6
Církev	-	-	2	100%	2
MHMP	-	-	1	100%	1

Tabulka 9: Z izovatelé o Zveřejnění hodnotících kritérií

Všichni respondenti, zástupci z izovatelů z místní části, uvedli, že kritéria pro hodnocení práce editelů z izovaných kol jsou zveřejněna a známa editelům kol 100%. Zástupci z izovatelů z právnické osoby se rozdělili přesně na polovinu a jedna uvedla, že kritéria editelům známa nejsou (50%) a druhá polovina editelů s kritérii obeznámila (50%).

Zástupci z izovatelů z církve uvedli, že kritéria zveřejněna a známa editelům nejsou ve 100%, což je pochopitelné, protože podle předložené otázky ani žádná kritéria předem stanovená nemají.

Zajímavé je, že zástupce z izovatele MHMP uvedl, že kritéria mají, ale nejsou zveřejněna a známa editelům kol (100%).

### **Otázka 7 editelům kol o Jaká kritéria pro hodnocení editelů z izovatelů využívá a jaký jim podle Vás přikládá význam?**

Na tuto otázku odpovídalo celkem 81 respondentů, ostatní respondenti tuto otázku vynechali, z čehož důvodem, že se jim zdála dlouhá, nebo časově náročná.

V této otázce bylo nabídnuto respondentům 14 možností kritérií hodnocení a u každé z nich mohli vybírat ze škály.

Respondenti vybírali kritéria, podle kterých hodnotí jejich práci z izovatelů a určívali, jaký si myslí, že jim z izovatelů přikládá význam. Při vyhodnocování byla přidělena číselná hodnota podle škály:

1. nejméně významné
2. spíše nevýznamné
3. spíše významné
4. nejvíce významné

Pro každé kritérium hodnocení byl vypočítán průměr z udaných hodnot pro každý od respondentů z izovatelů.

Pro přehlednost byla opět zvolena forma tabulky, ve které jsou tučně označena 3 kritéria, která dosáhla nejvyšší hodnoty u škol podle různých žizovatelů.

7) Jaká kritéria pro hodnocení editelů žizovatel vyvolává a jaký jim podle vás přikládá význam?										
	Církev		MHMP		M		PO		Celkem	
	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet
Ekonomická oblast – školy a její hospodaření	<b>3,86</b>	7	<b>4,00</b>	7	<b>3,45</b>	53	3,29	14	<b>3,65</b>	81
Plnění úkolů vyplývajících ze zákona	<b>3,43</b>	7	<b>3,71</b>	7	<b>3,35</b>	54	3,29	14	<b>3,45</b>	82
Spolupráce se žizovatelem	<b>3,29</b>	7	2,86	7	<b>3,50</b>	54	<b>3,50</b>	14	<b>3,29</b>	82
Dodržování daných termínů	2,71	7	<b>3,43</b>	7	3,24	54	<b>3,36</b>	14	3,19	82
Manažerské a řídicí kompetence editelů	3,14	7	3,17	6	3,06	53	3,07	14	3,11	80
Prezentace – školy na veřejnosti	2,86	7	2,86	7	3,28	53	3,15	13	3,04	80
Personální vedení – školy	3,14	7	2,57	7	2,68	50	<b>3,43</b>	14	2,96	78
Klima – školy	<b>3,43</b>	7	2,57	7	2,60	53	3,14	14	2,94	81
Kvalita osobnosti editelů	2,86	7	2,71	7	2,89	53	3,14	14	2,90	81
Výsledky kvality edukačního procesu	3,29	7	2,43	7	2,66	53	3,07	14	2,86	81
Získávání mimorozpočtových zdrojů	3,14	7	2,86	7	2,47	53	2,86	14	2,83	81
Rozvoj a péče o prostorové podmínky	2,29	7	2,29	7	2,40	53	2,71	14	2,42	81
Stanovené sankce	1,43	7	3,00	7	2,65	49	2,46	13	2,39	76
Další vzdělávání editelů	2,29	7	2,14	7	2,28	53	2,64	14	2,34	81

Tabulka 10: Editelové a hodnotící kritéria a jejich významnost

Z této tabulky vyplývá, že podle editelů přikládají žizovatelé církevních škol největší význam těmto kritériím:

1. Ekonomická oblast – školy a její hospodaření se získaným příjmem 3,86

2. Klima –koly a Pln ní úkol vyplývající z zákona získala stejnou hodnotu 3,43
3. Výsledky kvality eduka ního procesu a Spolupráce se z izovatelem op t získala stejnou hodnotu 3,29

Podle editel –kol p íkládá MHMP nejv t–í význam t mto t em kritériím:

1. Ekonomická oblast –koly a její hospoda ení se získaným pr m rem 4, který byl nejvy–í dosažený ze v–ech odpov dí.
2. Pln ní úkol vyplývající z zákona se získaným pr m rem 3,71
3. Dodrřování daných termín se získaným pr m rem 3,43

Podle editel –kol p íkládají z izovatelé z m stských ástí nejv t–í význam t mto t em kritériím:

1. Spolupráce se z izovatelem se získaným pr m rem 3,5
2. Ekonomická oblast –koly a její hospoda ení se získaným pr m rem 3,45
3. Pln ní úkol vyplývající z zákona se získaným pr m rem 3,35

Podle editel –kol z izovaných právnickými osobami, p íkládají jejich z izovatelé p i hodnocení editel nejv t–í význam t mto t em kritériím:

1. Spolupráce se z izovatelem se získaným pr m rem 3,46
2. Personální vedení –koly se získaným pr m rem 3,38
3. Dodrřování daných termín se získaným pr m rem 3,31

M ěme také zjistit, jak je hodnoceno kařdé kritérium podle toho, jak je podle názoru editel považováno za významné pro z izovatele.

Z tabulky vyplývá, ře podle editel p íkládají z izovatelé p i hodnocení práce editel –kol nejv t–í význam t mto t em kritériím:

1. Ekonomická oblast –koly a její hospoda ení získalo celkem pr m r 3,64
2. Pln ní úkol vyplývající z zákona získalo celkem pr m r 3,43
3. Spolupráce se z izovatelem získala celkem pr m r 3,28

V dal–ím po adí se umístilo Dodrřování daných termín 3,17, Manařerské a ídíí kompetence editel –koly 3,13 a Prezentace –koly na ve ejnosti 3,02.



**Otázka . 7 o Z izovatelé o Jaká kritéria pro hodnocení práce editel –kol vyuffíváte a jaký jim p íkládáte význam?**

Na tuto otázku odpovídalo celkem 17 respondent .

Respondenti vybírali kritéria, podle kterých hodnotí práci editel z izovaných –kol a ur ovali, jaký jim p íkládají význam.

P í vyhodnocování byla p íd lena íselná hodnota podle –kály:

1. nejmén významné
2. spí-e nevýznamné
3. spí-e významné
4. nejvíce významné

Pro každé kritérium hodnocení byl vypo ítán pr m r z udaných hodnot pro jednotlivé z izovatele.

Pro p ehlednost byla op t zvolena forma tabulky, ve které jsou tu n ozna ena 3 kritéria, která dosáhla nejvyší hodnoty u každého z izovatele.

7) Jaká kritéria pro hodnocení práce editel –kol využíváte a jaký jim přiřazujete význam?										
	Církev		MHMP		M		PO		Celkem	
	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet
Ekonomická oblast –koly a její hospodaření	3,00	2	<b>4,00</b>	1	<b>3,88</b>	8	2,67	6	3,39	17
Manažerské a řídicí kompetence editel	3,00	2	<b>4,00</b>	1	<b>3,88</b>	8	3,17	6	<b>3,51</b>	17
Výsledky kvality edukačního procesu	3,00	2	<b>4,00</b>	1	<b>3,88</b>	8	3,17	6	<b>3,51</b>	17
Personální vedení –koly	<b>3,50</b>	2	1,00	1	3,38	8	3,17	6	2,76	17
Klima –koly	<b>4,00</b>	2	3,00	1	<b>3,75</b>	8	<b>3,33</b>	6	<b>3,52</b>	17
Rozvoj a péče o prostorové podmínky	2,00	2	2,00	1	2,88	8	2,00	6	2,22	17
Prezentace –koly na veřejnosti	2,50	2	<b>4,00</b>	1	3,38	8	2,83	6	3,18	17
Spolupráce se zizovatelem	<b>3,50</b>	2	<b>4,00</b>	1	<b>4,00</b>	8	<b>3,33</b>	6	<b>3,71</b>	17
Dodržování daných termínů	3,00	2	<b>4,00</b>	1	3,63	8	3,17	6	3,45	17
Stanovené sankce	1,00	2	<b>4,00</b>	1	3,00	8	1,83	6	2,46	17
Plnění úkolů vyplývajících ze zákona	2,00	2	<b>4,00</b>	1	3,50	8	3,17	6	3,17	17
Získávání mimorozpočtových zdrojů	2,50	2	<b>4,00</b>	1	3,50	8	2,00	6	3,00	17
Další vzdělávání editel	2,50	2	3,00	1	3,13	8	2,33	6	2,74	17
Kvalita osobnosti editel	<b>4,00</b>	2	1,00	1	3,50	8	<b>3,50</b>	6	3,00	17

Tabulka 11: Zizovatelé a Hodnotící kritéria a jejich významnost

Tato tabulka vypovídá o tom, jaký význam přiřazují zizovatelé různým kritériím, při hodnocení práce editel –kol.

Zizovatelé církevních –kol přiřazují nejvyšší význam těmto kritériím:

1. Klima –koly a Kvalita osobnosti editel získaly shodný průměr s hodnotou 4 jako nejvíce významné.
2. Jako další významné kritérium hodnotí zizovatelé církevních –kol kritérium Spolupráce se zizovatelem s průměrem 3,5 a stejný průměr získalo i kritérium Personální vedení –koly.

3. Se stejným průměrem 3 se na dalším místě umístilo několik kritérií: Ekonomická oblast –koly a její hospodaení, Manažerské a řídicí kompetence editelů, Výsledky kvality edukačního procesu, Dodržování termínů.

Nejméně význam přikládají z izovatelů církevních –kol kritériu: Stanovené sankce se získaným průměrem 1.

Z izovatel Magistrát hlavního města Prahy, přikládá největší význam těmto kritériím, která získala stejný průměr 4, tedy jako nejvíce významné:

1. Ekonomická oblast –koly a její hospodaení, Manažerské a řídicí kompetence editelů, Výsledky kvality edukačního procesu, Dodržování termínů, Prezentace –koly na veřejnosti, Spolupráce se z izovatelem, Stanovené sankce, Plnění úkolů vyplývajících ze zákona a Získávání mimorozpočtových zdrojů. Těmto v –em kritériím přikládá tedy z izovatel hlavního města Praha velký význam.

Zajímavé je se podívat naopak na kritéria, která považuje za nejméně významná. Těmi je například: Kvalita osobnosti editelů a Personální vedení –koly. Jen pro srovnání z izovatelů církevních –kol právě těmto dvěma kritériím přikládal velký význam. Obráceně zase z izovatelů církevních –kol nepovažují za významné kritérium Stanovené sankce a z izovatelů hlavního města Praha je považuje za velice významné.

Z izovatelů z městských částí považují při hodnocení práce editelů –kol za nejvíce významná tato kritéria:

1. Jako nejvíce významné kritérium uvádí z izovatelů z městských částí kritérium Spolupráce se z izovatelem, které získalo průměr 4.
2. Jako další významné považují z izovatelů z M –kritérium: Ekonomická oblast –koly a její hospodaení, Manažerské a řídicí kompetence editelů a Výsledky kvality edukačního procesu se získaným stejným průměrem 3,88.
3. Jako další významné je považováno kritérium Klima –koly se získaným průměrem 3,75.

Jako nejméně významné uvádí z izovatelů z městských částí kritérium Rozvoj a péče o prostorové podmínky se získaným průměrem 2,88.

Z izovatelů právnické osoby považují při hodnocení práce editelů –kol jako nejvíce významná tato kritéria:

1. Kvalita osobnosti editelů se získaným průměrem 3,5.
2. Kritéria Spolupráce se zřizovatelem a Klima školy získala shodný průměr 3,33.
3. Jako další významná kritéria se umístila s průměrem 3,17 tato: Manažerské a řídicí kompetence editelů, Výsledky kvality edukačního procesu, Personální vedení školy, Plnění úkolů vyplývajících ze zákona a Dodržování daných termínů.

Opět je zde, stejně jako u zřizovatelů církevních škol, přikládán velký význam kritériu Kvalita osobnosti editelů, které je považováno zřizovatelem hlavní místo Praha za nejméně významné.

Pro přehlednost se adíme v následující tabulce kritéria podle významnosti podle toho, jaký získaly průměr celkový od všech zřizovatelů.

7) Jaká kritéria pro hodnocení práce editel –kol využíváte a jaký jim přidáváte důležitost?		
	Celkem	
	průměr	Počet respondentů
<b>Spolupráce se zizovatelem</b>	<b>3,71</b>	<b>17</b>
<b>Klima –koly</b>	<b>3,52</b>	<b>17</b>
<b>Manažerské a řídicí kompetence editel</b>	<b>3,51</b>	<b>17</b>
<b>Výsledky kvality edukačního procesu</b>	<b>3,51</b>	<b>17</b>
Dodržování daných termínů	3,45	17
Ekonomická oblast –koly a její hospodaření	3,39	17
Prezentace –koly na veřejnosti	3,18	17
Plnění úkolů vyplývajících ze zákona	3,17	17
Získávání mimorozpočtových zdrojů	3,00	17
Kvalita osobnosti editel	3,00	17
Personální vedení –koly	2,76	17
Další vzdělávání editel	2,74	17
Stanovené sankce	2,46	17
Rozvoj a péče o prostorové podmínky	2,22	17

Tabulka 12: Zizovatelé o Hodnotící kritéria a jejich významnost celkové po adí

Kritérium hodnocení práce editel –kol, které bylo nejastji oznaováno jako nejvíce významné, získalo průměr 3,71 a je to Spolupráce se zizovatelem. Jak jsme již zjistili v předchozích tabulkách, toto kritérium je považováno i jednotlivými zizovateli za velmi významné a tudíž bychom mohli předpokládat, že zizovatelé budou záležet na tom, jak funguje spolupráce a vztahy mezi ním a vedením –koly.

Jako další významné kritérium bylo oznaeno Klima –koly se získaným průměrem 3,52. Jako další významná kritéria se umístila se stejným průměrem 3,51 Manažerské a řídicí

kompetence editelů a Výsledky kvality edukačního procesu. Je potvrděno, že vesměs z izovatelů záleží na tom, kdo v kole stojí a jaké má kompetence. Pro z izovatele je důležité, aby editelé své úkoly zvládali a kole fungovaly bez problémů. Také je dobré, že se z izovatelé zajímají i o výsledky vzdělávání dětí, flák a student, že se nezaměřují pouze na ekonomickou oblast řízení kole, ale mají zájem i na kvalitě a úrovni vzdělávání.

Naopak malý význam přikládají z izovatelé kritériím Rozvoj a péče o prostorové podmínky s průměrem 2,22 a Stanovené sankce se získaným průměrem 2,46. Jižli výše jsme upozorovali na to, že na významnost tohoto kritéria mají rozdílné názory z izovatelé odlišné názory. Je zde patrný velký rozdíl mezi názory z izovatel z městských částí a z hlavního města Prahy, kteří toto kritérium považují za velmi významné oproti z izovatel z církví a právnických osob, kteří naopak tomuto kritériu přikládají nepatrný význam.

#### **Otázka . 8 editelé o Která kritéria jsou podle Vašeho názoru nejdůležitější při hodnocení práce editelů ?**

Tato otázka byla dána do dotazníku pro editelů se záměrem zjistit, jaká kritéria oni sami považují za významná, a jaká nikoli. V předložené otázce editelé mohli určit, jaký názor na význam kritérií má jejich z izovatel (co podle nich sleduje a čemu přikládá význam) a v této otázce zjistíme názor editelů.

Na tuto otázku odpovědělo celkem 100 respondentů, z nichž 7 otázku vynechali, ale odpovídal více respondentů, než na otázku . 7.

Respondenti mohli vybírat kritéria, podle kterých hodnotí jejich práci z izovatel a určovali, jaký jim oni osobně přikládají význam. Při vyhodnocování byla přidělena číselná hodnota podle následujícího:

1. nejméně významné
2. spíše nevýznamné
3. spíše významné
4. nejvíce významné

Pro každé kritérium hodnocení byl vypočítán průměr z udaných hodnot pro kole od rozdílných z izovatelů.

Pro přehlednost byla použita zvolena forma tabulky, ve které jsou tučně označena 3 kritéria, která dosáhla nejvyšší hodnoty u kole podle rozdílných z izovatelů.

8) Která kritéria jsou podle Vašeho názoru nejdůležitější při hodnocení práce editelů										
	Církev		HmP		M		PO		Celkem	
	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet
Klima školy	<b>3,86</b>	7	<b>3,36</b>	11	<b>3,58</b>	66	3,40	15	<b>3,55</b>	99
Personální vedení školy	<b>3,57</b>	7	3,27	11	3,42	66	3,44	16	<b>3,43</b>	100
Ekonomická oblast školy a její hospodaření	<b>3,71</b>	7	3,27	11	3,32	66	3,33	15	<b>3,41</b>	99
Výsledky kvality edukačního procesu	3,43	7	<b>3,36</b>	11	<b>3,52</b>	64	3,25	16	3,39	98
Manažerské a řídicí kompetence editelů	3,43	7	3,27	11	<b>3,51</b>	65	3,31	16	3,38	99
Plnění úkolů vyplývajících ze zákona	3,29	7	<b>3,36</b>	11	3,33	64	<b>3,50</b>	16	3,37	98
Kvalita osobnosti editelů	3,43	7	<b>3,36</b>	11	3,30	66	3,25	16	3,34	100
Spolupráce se zřizovatelem	<b>3,57</b>	7	3,09	11	3,12	65	<b>3,50</b>	16	3,32	99
Prezentace školy na veřejnosti	3,29	7	3,00	11	3,23	66	<b>3,50</b>	16	3,25	100
Dodržování daných termínů	2,86	7	2,73	11	3,16	64	3,25	16	3,00	98
Rozvoj a péče o prostorové podmínky	3,14	7	3,00	11	2,98	65	2,81	16	2,98	99
Další vzdělávání editelů	2,43	7	2,91	11	2,98	64	3,13	16	2,86	98
Získávání mimorozpočtových zdrojů	3,00	7	2,91	11	2,77	64	2,75	16	2,86	98
Stanovené sankce	1,71	7	2,20	10	2,31	61	2,93	15	2,29	93

Tabulka 13: editelové o Hodnotící kritéria a jejich významnost pro editelů

**editelé ze –kol z izovaných církvemi považují za nejvíce významná tato kritéria:**

1. Klima –koly, které získalo průměr 3,86
2. Ekonomická oblast –koly a její hospodaření s průměrem 3,71
3. Personální vedení –koly a Spolupráce se z izovatelem se shodným průměrem 3,57

Nejméně významné kritérium uvádí editelé Stanovené sankce s průměrem 1,71.

Máme zde pozorovat soulad s názorem z izovatelů církevních –kol, kteří považují též tato kritéria jako velmi významná. Patrná shoda mezi názorem z izovatelů a editelů je i v tom, které kritérium považují za nejmeně významné a tím je Stanovené sankce.

**editelé –kol z izovaných hlavním městem Praha považují za nejvíce významná tato kritéria:**

1. Kritérium s nejvyšším průměrem 3,36 je hned několik:

Klima –koly, Výsledky kvality edukačního procesu, Plnění úkolů vyplývajících ze zákona a Kvalita osobnosti editelů

2. Také další kritéria získala stejný průměr 3,27

Personální vedení –koly, Ekonomická oblast –koly a její hospodaření a Manažerské a řídicí kompetence editelů

3. Spolupráce se z izovatelem s průměrem 3,09

Nejméně významně poskládají editelé –kol kritérium Stanovené sankce s průměrem 2,20.

Naopak mezi z izovatelem z hlavního města Prahy a editeli jím z izovaných –kol je nesoulad v tom, která kritéria považují za významná. Z izovatelů například považuje jako nejmeně významné Kvalita osobnosti editelů a Personální vedení –koly, na rozdíl od editelů, kteří jim poskládají velký význam. Editelé nepovažují za významné kritérium Stanovené sankce, ale z izovatelé mu poskládají veliký význam.

**editelé –kol z izovaných městskými částmi považují za významná tato kritéria:**

1. Klima –koly s průměrem 3,58
2. Výsledky kvality edukačního procesu s průměrem 3,52
3. Manažerské a řídicí kompetence editelů s průměrem 3,51

Jako nejmeně významné považují editelé ze –kol z izovaných městskými částmi kritérium Stanovené sankce s průměrem 2,31.



Mezi názorem na významnost určitých kritérií panuje také shoda mezi zizovateli a editeli –kol zizovaných mstskou ástí. Ob skupiny respondent uvádí stejná kritéria jako velmi významná.

**editelé –kol zizovaných právnickými osobami považují za významná tato kritéria:**

1. Stejný průměr 3,50 získala tři kritéria: Plnění úkol vyplývajících ze zákona, Spolupráce se zizovatelem, Presentace –koly na ve ejnosti
2. Personální vedení –koly s průměrem 3,44
3. Klima –koly s průměrem 3,40

Jako nejmén významné kritérium uvádí editelé –kol zizovaných právnickými osobami Získávání mimorozpočtových zdroj s průměrem 2,75.

Názor na významnost kritérií editel a zizovatel –kol se příliš neliší. Shoda je v kritériu Spolupráce se zizovatelem a Klima –koly, které je považováno za velmi významné. Zizovatelé také považují za velice významné kritérium Kvalita osobnosti editel, ale editelé je za tolik významné nepovažují.

Pro srovnání, která kritéria hodnocení své práce považují editelé celkov jako významná, je přiložena tabulka, ve které jsou kritéria seřazena podle získaného průměru významnosti od všech editel.

8) Která kritéria jsou podle Vašeho názoru nejdůležitější při hodnocení práce editelů		
	Celkem	
	průměr	počet
Klima –koly	<b>3,55</b>	99
Personální vedení –koly	<b>3,43</b>	100
Ekonomická oblast –koly a její hospodaření	<b>3,41</b>	99
Výsledky kvality edukačního procesu	<b>3,39</b>	98
Manažerské a řídicí kompetence editelů	3,38	99
Plnění úkolů vyplývajících ze zákona	3,37	98
Kvalita osobnosti editelů	3,34	100
Spolupráce se zřizovatelem	3,32	99
Prezentace –koly na veřejnosti	3,25	100
Dodržování daných termínů	3,00	98
Rozvoj a péče o prostorové podmínky	2,98	99
Další vzdělávání editelů	2,86	98
Získávání mimorozpočtových zdrojů	2,86	98
Stanovené sankce	2,29	93

Tabulka . 14: editelů – Hodnotící kritéria a jejich významnost pro editelů celkové poadí

Z této tabulky vyplývá, že editelů –kol považují jako velmi významná tato kritéria:

1. Klima –koly s průměrem 3,55
2. Personální vedení –koly s průměrem 3,43
3. Ekonomická oblast –koly a její hospodaření s průměrem 3,41

Jako nejmén významné kritérium je editelů považováno Stanovené sankce s průměrem 2,29.

Pokud srovnáme názor editel a z izovatel na významnost daných kritérií, nalezneme shodu v kritériu Klima –koly, kterému ob skupiny přikládají velký význam. Z izovatelé je to přikládají velký význam kritériu Spolupráce se z izovatelem, které editelé jako tolik významné nepovažují. Naopak editelé považují jako významné kritérium Personální vedení –koly a u z izovatel se umístilo až na devátém místě. To bude způsobeno zejména tím, že editelé velkou část svého času vnují personálním inovacím a uvádějí si, jak je důležité mít kvalitní a sehraný tým zaměstnanců. Ob skupiny považují kritérium Stanovené sankce za málo významné.

### **Otázka . 8 Z izovatelé o Na základ jakých podklad bývá editel hodnocen?**

V této otázce měli respondenti možnost označit více odpovědí a je to možnost samostatného vyjádření, pokud jim vyjdou vhodné podklady k hodnocení práce editelů. Ze všech odpovědí i doplněných možností byla sestavena následující tabulka. Jsou zde srovnány odpovědi sestupně podle četnosti výskytu.

8) Na základ jakých podklad bývá editel –koly hodnocen?					
	Církev	MHMP	M	PO	Celkem
	počet výskyt	počet výskyt	počet výskyt	počet výskyt	počet výskyt
Inspekční zpráva TČ	1	1	8	4	14
Výsledky kontrolních orgánů	1	1	8	4	14
Návštěva ve škole	1	1	6	4	12
Výroční zpráva	1	1	5	3	10
Osobní pohovor	1	0	4	3	8
Zpráva editelů o splnění stanovených úkolů	1	1	3	2	7
Předkládané materiály určené k projednání v RM	0	0	1	0	1
Povstání –koly	1	0	0	0	1
Práce nad rámec –koly ve prospěch –koly	0	1	0	0	1
Úspěchy fláků v soutěžích nebo státech	0	1	0	0	1

Tabulka . 15: Z izovatelé o Využití podklad pro hodnocení editel

Z tabulky vyplývá, že v tina z izovatel využívá tyto podklady pro hodnocení práce editel –kol:

1. Inspek ní zprávy <sup>1</sup>, Výsledky kontrolních orgán
2. Náv-t va ve –kole
3. Výro ní zpráva
4. Osobní pohovor
5. Zpráva editel o spln ní stanovených úkol

**Otázka . 9 editelé ó Co (vyplývajícího z hodnocení) je podle Va-eho názoru pro editel –kol nejvíce motiva ní a vede ke zlep-ení práce?**

Celkem na tuto otázku odpov d lo 99 respondent .

V této otázce byly respondent m nabídnuty možnosti motivace a vybírali podle –kály, jak je pro n která možnost motiva ní. P i vyhodnocování byla p id lena íselná hodnota podle –kály:

1. nejmén motiva ní
2. spí-e nemotiva ní
3. spí-e motiva ní
4. nejvíce motiva ní

Pro každou možnost motivace byl vypo ítán pr m r z udaných hodnot pro –koly od r zných z izovatel .

Pro p ehlednost byla op t zvolena forma tabulky, ve které jsou tu n ozna eny 3 možnosti motivace, které dosáhly nejvyší hodnoty u –kol podle r zných z izovatel . Tabulka je pro p ehlednost sestavena sestupn podle celkového pr m ru, který získala daná motivace.

9) Co (vyplývajícího z hodnocení) je podle Vašeho názoru pro editelé –kol nejvíce motivační a vede ke zlepšení práce?										
	Církev		MHMP		M		PO		Celkem	
	Ø	po et	Ø	po et	Ø	po et	Ø	po et	Ø	po et
Možnost vzájemné komunikace mezi editel –koly a z izovatelem	<b>3,86</b>	7	<b>3,45</b>	11	3,35	65	<b>3,50</b>	16	<b>3,54</b>	99
Projevení zájmu o innost editel	<b>3,43</b>	7	3,27	11	<b>3,50</b>	64	3,31	16	<b>3,38</b>	98
Poskytnutí zp tné vazby	3,29	7	<b>3,36</b>	11	<b>3,40</b>	62	<b>3,38</b>	16	<b>3,36</b>	96
Návaznost hodnocení na finan ní odm nu	<b>2,43</b>	7	<b>3,33</b>	12	<b>3,38</b>	64	3,31	16	3,11	99
Možnost editel prezentovat úsp chy –koly	2,71	7	3,17	12	2,97	64	<b>3,38</b>	16	3,06	99

Tabulka . 16: editelé ó Hodnocení jako motivace

Z tabulky je patrné, že editelé považují jako nejvíce motivační:

1. Možnost vzájemné komunikace se z izovatelem s celkovým pr m rem 3,54  
Tuto možnost zvolili editelé z církevních –kol, ze –kol z izovaných hlavním m stem Prahou a právníckými osobami.
2. Projevení zájmu o innost editel s celkovým pr m rem 3,38  
Tuto možnost uvedli jako nejvíce motiva ní editelé ze –kol z izovaných m stskými ástmi.
3. Poskytnutí zp tné vazby s celkovým pr m rem 3,36  
Tuto možnost jako dost motiva ní uvád jí editelé –kol od v –ech z izovatel .
4. Návaznost hodnocení na finan ní odm nu s celkovým pr m rem 3,11  
Tuto možnost jako dost motiva ní uvád jí editelé ze –kol z izovaných hlavním m stem Prahou, kde je to pochopitelné, protože hodnocení, které jejich z izovatel provádí, je za ú elem finan ní odm ny. Dal –í, kdo tuto možnost zvolil, byli editelé ze –kol z izovaných m stskými ástmi.

5. Možnost editore prezentovat úspěchy –koly s celkovým průměrem 3,06

Tuto možnost motivace jako významnou považují editelé ze –kol z izovaných právníckými osobami.

**Otázka . 9 Z izovatelé ó Co (vyplývajícího z hodnocení) je podle Va-eho názoru pro editore –kol nejvíce motiva ní a vede ke zlep-ení práce?**

Vyhodnocení této otázky probíhalo stejn jako u editel .

Celkem na tuto otázku odpověd lo 17 respondent .

V této otázce byly respondent m nabídnuty možnosti motivace a vybírali podle –kály, která z možností je pro editore jak významn motiva ní. Při vyhodnocování byla přid lena íselná hodnota podle –kály:

1. nejmén motiva ní
2. spí-e nemotiva ní
3. spí-e motiva ní
4. nejvíce motiva ní

Pro každou možnost motivace byl vypo ítán průměr z udaných hodnot pro jednotlivé z izovatele.

Pro přehlednost byla op t zvolena forma tabulky, ve které jsou tu n ozna eny 3 možnosti motivace, které dosáhly nejvyšší hodnoty u r zných z izovatel . Tabulka je pro přehlednost sestavena sestupn podle celkového průměru, který získala daná motivace.

9) Co (vyplývajícího z hodnocení) je podle Vašeho názoru pro editelé –kol nejvíce motivační a vede ke zlepšení práce?										
	Církevní M <sup>TM</sup>		MHMP		M		PO		Celkem	
	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet	Ø	počet
Poskytnutí zpětné vazby	3,00	2	3,00	1	3,50	8	3,67	6	3,29	17
Projevení zájmu oinnost editelé	3,50	2	2,00	1	3,63	8	3,50	6	3,16	17
Možnost editelé prezentovat úspěchy –koly	2,00	2	4,00	1	3,25	8	3,17	6	3,10	17
Možnost vzájemné komunikace mezi editelem –koly a zizovatelem	3,50	2	1,00	1	3,88	8	2,83	6	2,80	17
Návaznost hodnocení na finanční odměnu	1,50	2	3,00	1	3,63	8	3,00	6	2,78	17

Tabulka . 17: Zizovatelé ó Hodnocení jako motivace

Z tabulky je patrné, že zizovatelé –kol považují jako významné motivační tyto možnosti motivace:

1. Poskytnutí zpětné vazby s celkovým průměrem 3,29  
Tuto možnost jako významnou volili v podstatě všichni zizovatelé.
2. Projevení zájmu oinnost editelé s celkovým průměrem 3,16  
Tuto možnost za významné motivační také považují všichni zizovatelé.
3. Možnost editelé prezentovat úspěchy –koly s celkovým průměrem 3,10  
U této možnosti je patrný rozdíl mezi názory jednotlivých zizovatel . Zizovatel hlavní místo Praha této možnosti motivace přikládá nejvyšší významnost, oproti tomu zizovatelé z církví tuto možnost považují jako spíše nemotivační.
4. Možnost vzájemné komunikace mezi editelem –koly a zizovatelem s celkovým průměrem 2,80

Tato možnost vykazuje také značnou rozdílnost mezi názory jednotlivých zizovatelů. Jako velmi významnou ji vidí zizovatelé z církví a z místních částí, oproti tomu zizovatel hlavního města Praha tuto možnost považuje jako nejméně motivující.

5. Návaznost hodnocení na finanční odměnu s celkovým průměrem 2,78

Této možnosti motivace přikládají význam zizovatelé z místních částí a z hlavního města Prahy, ale zizovatelé církví tuto možnost považuje jen jako málo motivující.

## 2.5. Výsledky výzkumného –et ení formou interview (rozhovoru)

Pro podpoření a upesnění kvantitativního –et ení formou dotazníku byla zvolena ještě forma interview. Osobní rozhovor nabízí proti dotazníku možnost větší volnosti a pružnosti pro respondenta.

Rozlišíme tři druhy interview:

- Strukturované – plní v podstatě funkci ústního dotazníku, protože otázky a možnosti odpovědí jsou předem dané.
- Nestrukturované umožní naprostou volnost odpovědí a může přinést nové, mnohdy nepředpokládané poznatky. Jeho nevýhodou je, že se získané údaje obtížně vyhodnocují.
- Polostrukturované – k otázkám jsou nabídnuty alternativy odpovědí a pak je ještě respondent požádán o bližší vysvětlení (Gavora, 2000).

Interview (dále rozhovory) byly zvoleny nestrukturované a byly při nich použity otevřené otázky. Respondenti tak měli dostatečnou volnost k vyjádření svých názorů.

Každý rozhovor byl nejprve domluven e-mailem a následně telefonicky upesněn termín a místo. Všechny rozhovory byly nahrávány na diktafon a později kompletně přepsány a přiloženy k práci jako příloha. Následně byly záznamy rozhovorů zpracovány a výsledky byly ještě telefonicky ověřeny s respondenty, zda došlo ke správnému pochopení jejich pohledu a ke správné interpretaci. Následovalo porovnání výsledků získaných z rozhovorů s výsledky z dotazníkového –et ení.

Rozhovory byly nejprve zahájeny neformální komunikací, aby došlo k navození otevřenější a vstřícnější atmosféry. Každý respondent byl nejprve požádán o souhlas s nahráváním rozhovoru. Pokud souhlasil, dostal ty otázky na které odpovídal a vše bylo nahráváno na diktafon.



## **Z izovatelé**

Otázky:

1. Jakou formou se provádí u Vás hodnocení práce editel Vámi z izovaných –kol?
2. Máte p edem stanovena kritéria, podle kterých hodnotíte práci editel –kol a jsou zve ejn na?
3. Která kritéria hodnocení práce editel –kol považujete jako zásadní?
4. Co na hodnocení m fle podle vás p sobit na editele motiva n ?

### **Rozhovor . 1 ( p íloha . 6 )**

Zástupce z izovatele z m stské ásti ó vedoucí odboru –kolství

Respondentka se hned v úvodu zmínila, fle je ve funkci krátce a je-t do systému hodnocení editel –kol zatím p íli–nevidí.

1. Jako formu hodnocení uvedla ó Rozhovor s editeli, za azeno jako ó **Hodnotící pohovor**
2. **Kritéria p edem stanovena nejsou** a zve ejn na také ne.
3. Zásadn významná kritéria pro hodnocení práce editel –kol uvedla:
  - Bezproblémový chod –koly po stránce ekonomické, cofil bylo za azeno ke kritériu ó **Ekonomická oblast –koly a její hospoda ení.**
  - Dále respondentka uvedla výchovn vzd lávací výsledky získané ze zpráv TŮ a Výro ních zpráv, cofil bylo za azeno jako ó **Výsledky kvality eduka ního procesu.**
4. Respondentka uvedla, fle na editele p sobí nejvíce motiva n podpora a zájem ze strany z izovatele a to, fle ví, fle z izovatel za nimi stojí. Tato odpov byla za azena jako ó **Projevení zájmu o innost editele**
  - **Mofnost vzájemné komunikace mezi editelem –koly a z izovatelem.**

Z rozhovoru je patrné, fle respondentka, které je nyní ve funkci z izovatele, si uv domuje d lefitost projevení zájmu o práci editele i díky tomu, fle sama p vodn byla ve funkci editelky –koly.

### **Rozhovor . 2 (p íloha . 7)**

Zástupce z izovatele z m stské ásti - vedoucí odboru –kolství

Respondent je vedoucí odboru –kolství m stské ásti Prahy.

1. Uvedl, že využívají jako formu hodnocení práce editelů –kol finanční odměnu, a to dvakrát ročně podle předem stanovených a zveřejněných kritérií. Tato odpověď byla zařazena jako forma hodnocení - **Finanční odměna**.
2. Hodnocení probíhá podle **předem stanovených a zveřejněných kritérií**.
3. K otázce . 3 respondent uvedl, že jako zásadní pro hodnocení práce editelů –kol považuje dodržování zákonů a dodržování termínů a kvalitu odevzdaných zadaných úkolů. Tyto odpovědi byly zařazeny jako:
  - **Plnění úkolů vyplývajících ze zákona**
  - **Dodržování daných termínů**
  - **Spolupráce se zizovatelem**
  - **Prezentace –koly na veřejnosti**
4. K otázce . 4 respondent uvedl, že na editely nejvíce působí motivace rovný vzájemný vztah se zizovatelem, pak také finanční odměna a výjezdní zasedání pořádané jedenkrát ročně. Tyto odpovědi byly zařazeny jako:
  - **Motivace vzájemné komunikace mezi editelům –koly a zizovatelem**
  - **Návaznost hodnocení na finanční odměnu**
  - **Výjezdní zasedání**

### **Rozhovor . 3 (příloha . 8)**

Zástupce zizovatel MHMP

Respondent byl z odboru –kolství na Magistrátu hlavního města Prahy.

Rozhovor s tímto respondentem byl dosti náročný, protože často odbočoval od tématu a odpovídal na něco jiného, než byla otázka. Z toho důvodu je mu stejná otázka pokládána několikrát jen s drobnými obměnami.

1. Jako formu hodnocení práce editelů –kol používá MHMP finanční odměnu. Je sice vypracován dokonalý manuál na hodnocení práce editelů –kol, ale editelé se z něho nedozví, za jakou odměnu byla přidělena. Mohou pouze odhadovat, zda je zizovatel spokojen podle výše přidělené odměny. Zařazeno jako forma hodnocení o **Finanční odměna**
2. **Kritéria jsou předem stanovena**, ale před editeli –koly jsou schváleny a utajena a **nejdou tedy ani nikde zveřejněna**.

3. Jako nejvíce významná kritéria uvedl respondent výsledky kontrol, to jakou má kolo povst a zda získává i jiné finanční zdroje. Tato odpověď byla pí azena ke kritériím:

- **Plnění úkol vyplývajících ze zákona**
- **Prezentace koly na veřejnosti**
- **Získávání mimorozpočtových zdroj**

Zajímavé je, že MHMP má v rámci koliství celý odbor, který se zabývá kontrolní inností z izovaných kol. Na hodnocení editel kol je vypracován podrobný manuál.

Po tomto rozhovoru jsou již jasné výsledky z dotazníkového et ení, kde z izovatel odpovídal, že hodnocení probíhá pravideln a má stanovena kritéria a editelé odpovídali rozporupln , polovina odpov d la, že hodnocení v bec neprobíhá a kritéria nejsou stanovena a druhá polovina odpov d la, že hodnocení probíhá formou písemné zprávy. Tím je z ejm mylena zpráva o vý-i získaných procent pro p id lení odm ny. Respondent v-ak uvedl, že z této zprávy se editelé nedozví, za jím konkrétn byla odm na p id lena a ho si z izovatel na jejich práci cení.

4. Nejvíce motiva ní je pro editele podle respondenta vý-e odm ny, coí za adíme jako:

- **Návaznost hodnocení na finan ní odm nu.**

#### **Rozhovor . 4 ó Z izovatel kol právnická osoba (p íloha . 9)**

Respondent byl z izovatelem dvou soukromých základních a mate ských kol.

1. Jako formu hodnocení práce editel z izovaných kol uvedl rozhovor na sch zi jedenkrát m sí n . Tato odpověď byla za azena jako: - **Hodnotící pohovor.**

2. Konkrétní kritéria stanovena a zve ejn na **nejsou**, ale v-ichni zam stnanci jsou obeznámeni s tím, že nejd leflit j-í je image koly.

3. Jako nejd leflit j-í kritéria p i hodnocení práce editel kol uvedl respondent odpov d i za azení po vyhodnocení jako:

- **Prezentace koly na veřejnosti**
- **Dodrflování daných termín**
- **Spolupráce se z izovatelem**

4. Jako motiva ní pro editele z izovaných kol uvedl respondent to, že editelé v dí, že si jejich náro né práce z izovatel váflí. Tato odpověď byla za azena jako:

- **Projevení zájmu o činnost editelů.**

### **editelů**

V rozhovorech pro editelů byly použity stejné otázky, jako pro zizovatele, jen byly lehce upraveny a navíc byla zařazena otázka, co považují editelů při hodnocení jejich práce jako nejdůležitější kritérium.

### **Otázky:**

1. Jakou formou probíhá u vás hodnocení práce editelů –kol zizovateli?
2. Znáte hodnotící kritéria zizovatele a jsou nadejina?
3. Co považuje Váš zizovatel v hodnocení práce editelů –kol jako zásadní?
4. Co Vy osobně, jako editel, považujete za nejdůležitější v hodnocení Vaší práce?
5. Co považujete na hodnocení od zizovatele jako motivující?

### **Rozhovor . 5 s editelů –koly zizované mstskou částí (příloha . 10)**

Respondent je editelů základní a mateřské –koly zizované mstskou částí Praha.

1. Editelů nejprve hovořil o hodnocení formou rozhovoru, které probíhalo v rámci potvrzení ve funkci. Jinak uvedl, že žádné hodnocení od zizovatele během roku neprobíhá, pouze porady a návštěvy zizovatele během akcí na kolech. Tato odpověď byla nárožná pro vyhodnocení, nakonec byla zařazena jako:
  - **Hodnocení na poradách se zizovatelem**
2. Hodnotící kritéria podle respondenta **stanovena nejsou.**
3. Z respondentových odpovědí je patrné, že zizovatel –kol při hodnocení práce editelů preferuje tato kritéria:
  - **Plnění úkolů vyplývajících ze zákona**
  - **Výsledky kvality edukačního procesu**
  - **Rozvoj a péče o prostorové podmínky**
  - **Prezentace –koly na veřejnosti**
4. Respondent považuje jako nejvíce důležitě kritérium v hodnocení své práce:
  - **Výsledky kvality edukačního procesu**
  - **Klima –koly**
  - **Prezentace –koly na veřejnosti**

Dále respondent uvedl, že jako důležitě považuje schopnost řešit problémy, což bylo po vyhodnocení zařazeno jako:

- Manažerské a řídicí kompetence editelů
- 5. Respondent považuje na hodnocení od z izovatele jako motivační v d t, o co z izovateli jde. Považuje jako demotivační vrtkavost v pořadavcích a názorech z izovatele, zvláště před volbami. Tato odpověď byla zařazena jako:
- **Možnost vzájemné komunikace mezi editelům –koly a z izovatelem.**

#### **Rozhovor . 6 - editel –koly z izované m stskou ástí (příloha . 11)**

1. Respondent nejprve popisoval, jak probíhají různé neformální a obecné formy hodnocení práce editelů –kol na poradách a na různých akcích –kol, kde je přítomen z izovatel. Dále pak zmínil jako formu přidělení odměny. Tyto odpovědi byly vyhodnoceny jako forma hodnocení:
  - **Finanční odměna**
  - **Na poradách se z izovatelem**
2. Se řádnými hodnotícími kritérii nebyl respondent seznámen a podle něho je přidělována odměna **neví**.
3. Podle respondenta z izovatel přidává při hodnocení práce editelů –kol největší význam vědomosti a dobré komunikaci se z izovatelem, image –koly, a hodnocení TČ a ostatních kontrolních orgánů. Tyto odpovědi byly zařazeny jako:
  - **Spolupráce se z izovatelem**
  - **Prezentace –koly na veřejnosti**
  - **Plnění úkolů vyplývajících ze zákona**
4. Podle respondenta je při hodnocení jeho práce nejdůležitější kritérium
  - **Klima –koly**
  - **Výsledky kvality edukačního procesu**
5. Respondent považuje na hodnocení od z izovatele jako nejvíce motivační jednoznačně:
  - **Návaznost hodnocení na finanční odměnu.**

#### **2.5.1. Vyhodnocení odpovědí získaných z rozhovorů od z izovatelů**

1. Jakou formou se provádí u Vás hodnocení práce editelů vámi z izovaných –kol?

Při vyhodnocení získaných informací od zizovatelů došlo k sestavení následujícího pohledu nejastji využívaných forem hodnocení práce editelů zizovaných škol.

1. **Hodnotící pohovor** o tuto formu uvedli v rozhovoru dva zizovatelé.
  2. **Finanční odměna** o tuto formu hodnocení uvedli také dva respondenti.
- Na otázku zda jsou předem stanovena kritéria, podle kterých se provádí hodnocení práce editelů škol a zda jsou zveřejněna, zizovatelé odpovídali podle následujícího pořadí.
1. Kritéria pro hodnocení **předem stanovena a zveřejněna nejsou**, odpovědli dva zizovatelé.
  2. Kritéria stanovena i zveřejněna jsou, odpověděl jeden zizovatel.
  3. Kritéria **stanovena jsou, ale zveřejněna ne** odpověděl jeden zizovatel.

Z odpovědí zizovatelů na otázku 3 o škterá kritéria hodnocení práce editelů škol považujete jako zásadní? Byl sestaven **pohled kritérií, která zizovatelé považují při hodnocení práce editelů škol jako zásadní:**

1. **Prezentace škol na veřejnosti** o toto kritérium uvedli 3 zizovatelé jako významné (1x na prvním, 1x na druhém a 1x na třetím místě).
2. **Plnění úkolů vyplývajících ze zákona** o uvedli dva respondenti jako významné a oba toto kritérium uvedli na prvním místě.
3. **Dodržování daných termínů** o toto kritérium uvedli jako významné dva respondenti a oba ho uvedli na druhém místě.
4. **Spolupráce se zizovatelem** o uvedeno dvěma respondenty v obou případech na třetím místě.
5. Ekonomická oblast škol a její hospodaření o uvedl jeden respondent na prvním místě.
6. **Výsledky kvality edukačního procesu** o uvedl jako významné jeden respondent na druhém místě.
7. **Získávání mimorozpočtových zdrojů** o uvedl jeden zizovatel na třetím místě.

Z odpovědí zizovatelů na otázku 4. Co na hodnocení máte podle vás působit na editelů motivaci? Bylo také sestaveno **pořadí nejastji zvolených motivací.**

1. **Projevení zájmu o innost editel** ó tuto variantu motivace uvedli dva respondenti na prvním míst .
2. **Mofnost vzájemné komunikace mezi editel -koly a z izovatelem** ó tuto variantu uvedli dva respondenti jedenkrát na prvním a jedenkrát na druhém míst .
3. **Návaznost hodnocení na finan ní odm nu** ó uvedli dva respondenti jedenkrát na prvním a jedenkrát na druhém míst .
4. **Výjezdni zasedání** ó tuto mofnost uvedl jako motiva ní jeden respondent na t etím míst .

### 2.5.2. Vyhodnocení odpov dí získaných z rozhovor od editel -kol

Z uvedených forem hodnocení práce editel -kol z izovatelem podle odpov dí editel bylo vytvo eno po adí:

1. **Na poradách se z izovatelem** - tuto formu hodnocení zvolili dva editelé, z toho jedenkrát na prvním a jedenkrát na druhém míst .
2. **Finan ní odm na** ó tato forma hodnocení byla uvedena jedenkrát na prvním míst

Na otázku . 2 šZnáte hodnotící kritéria z izovatele a jsou n kde zve ejn na?ó odpov d li editelé -kol - šNeó.

Z odpov dí na otázku . 3 šCo povafluje Vá- z izovatel v hodnocení práce editel -kol jako zásadní?ó bylo vytvo eno **po adí zásadních kritérií.**

1. **Pln ní úkol vyplývající z zákona**
2. **Prezentace -koly na ve ejnosti**
3. **Spolupráce se z izovatelem**
4. **Výsledky kvality eduka ního procesu**
5. **Rozvoj a pé e o prostorové podmínky**

Z odpov dí editel na otázku . 4 šCo Vy osobn , jako editel, povaflujete za nejd lefit j-í v hodnocení Va-í práce?ó bylo také sestaveno následující po adí.

1. **Výsledky kvality eduka ního procesu**
2. **Klima -koly** ó tato dv kritéria se objevila v odpov di editel -kol na prvním a druhém míst . Je tedy jasné, fle jsou pro editel a pro hodnocení jejich práce povařována za velmi významná.
3. **Prezentace -koly na ve ejnosti**

4. **Manažerské a řídicí kompetence editelů** o toto kritérium hodnocení nebylo nikde u z izovatelů ani zmíněno a editelé mu přiřkládají význam.

Z odpovědí na otázku 5.5 Co považujete na hodnocení od z izovatele jako motivaci? bylo sestaveno také pořadí:

1. **Možnost vzájemné komunikace**
2. **Návaznost na finanční odměnu**

### **2.5.3. Porovnání odpovědí získaných z rozhovorů od z izovatelů a editelů –kol**

Jako formu provádění hodnocení práce editelů –kol uvedli obě skupiny shodně

- **Finanční odměna**

Z izovatelů uvedli ještě **Hodnotící pohovor**

editelé uvedli **Na poradách se z izovatelem**

Při porovnávání získaných odpovědí na otázku, zda jsou předem stanovená a zveřejněná kritéria pro hodnocení práce editelů –kol, došlo k rozporu mezi porovnávanými skupinami.

Z izovatelů v téžině uvedli, že kritéria pro hodnocení editelů mají předem stanovená, ale není pravidlem, že jsou i zveřejněna.

Proti tomu editelé shodně odpověděli, že žádná kritéria neznají a neví o nich.

Vzhledem k tomu, že z izovatelů v téžině s kritérii editelů neseznamují, je jasné, že editelé o jejich existenci nemají tušení. Jeden z izovatelů dokonce odpověděl, že se snaží kritéria před editeli přímě utajit. To jistě není příliš rozumné řešení. Pokud editelé nebudou předem znát, na čem z izovatelů záleží a co od jejich práce očekává a co pokládá za zásadní, nemohou odvádět tak kvalitní práci. Toto zjištění z rozhovoru se zástupcem z izovatelů z MHMP také vysvětluje, pro celou polovinu z editelů jimi z izovaných –kol odpověď la v dotazníkovém –etění, že žádná hodnocení neprobíhá.

Při porovnání odpovědí z izovatelů a editelů na otázku, která kritéria považují z izovatelé při hodnocení práce editelů jako zásadní, **došlo ke shodě u následujících kritérií**

1. **Prezentace –koly na veřejnosti**
2. **Plnění úkolů vyplývajících ze zákona**
3. **Spolupráce se z izovatelem**
4. **Výsledky kvality edukačního procesu**



Z izovatelé je-t jako dal-í významná kritéria uvád jí:

5. **Dodržování daných termín**
6. **Ekonomická oblast -koly a její hospoda ení**
7. **Získávání mimorozpo tových zdroj**

Tato kritéria se u odpov dí editel -kol neobjevují, mořná proto, ře jsou editeli zahrnuty do kritéria - Pln ní úkol vyplývající z zákona.

Naopak editelé uvád jí je-t jedno kritérium, o kterém si myslí, ře je pro z izovatele významné a z izovatelé je neuvád jí.

#### 8. **Rozvoj a pé e o prostorové podmínky**

P i porovnání odpov dí z izovatel a editel na otázku . 5 řCo považujete na hodnocení od z izovatele jako motiva ní?ř bylo zji-t no, ře ob skupiny respondent uvedly shodn

1. **Mořnost vzájemné komunikace**
2. **Návaznost na finan ní odm nu**

Z izovatelé dále je-t jako motiva ní pro editele považují

3. **Projevení zájmu o innost editele**
4. **Výjezdní zasedání**, což bylo my-řeno jako mořnost ke společnému pobytu, relaxaci a vzájemným neformálním rozhovor m.

Tyto mořnosti se u editel neobjevily, ale jeden editel uvád l jako d leřitě pro motivaci v d t, co p esn z izovatel o ekává, o co mu vlastn jde. Tento editel uvedl, ře kritéria z izovatele nezná a ře vidí jako problém, když z izovatel m ní své názory a nároky podle politické situace.

## 2.6.Srovnání dotazníkového -et ení a -et ení metodou rozhovor

Po srovnání a zkompletování výsledk získaných z kvantitativního -et ení formou dotazníku se -et ením formou rozhovoru do-lo k vytvoření p ehledu z izovatel nej ast ji pouřívaných forem hodnocení editel -kol.

P ehled z izovatel nej ast ji pouřívaných forem hodnocení editel -kol:

1. **Hodnotící pohovor**
2. **Písemná zpráva o práci editele**
3. **Finan ní odm na**
4. **Na poradách se z izovatelem**
5. říádná forma hodnocení neprobíhá

6. Příjímání představenstva
7. Dotazník sestavený z izovatelem
8. Shrnutí na výjezdním zasedání
9. Hodnocení provádí firma
10. Vyhlášení konkurzu

Na základě vyhodnocení odpovědí z izovatel v dotaznících a při rozhovorech byl sestaven pohled využívaných kritérií pro hodnocení práce editelů kolektivů a seřazen sestupně podle toho, jaký mu z izovatelů přikládají význam.

1. **Spolupráce se z izovatelem**
2. **Klima kolektivů**
3. **Manažerské a řídicí kompetence**
4. **Výsledky kvality edukačního procesu**
5. **Dodržování daných termínů**
6. **Prezentace kolektivů na veřejnosti**
7. **Ekonomická oblast kolektivů a její hospodaření**
8. Plnění úkolů vyplývajících ze zákona
9. Získávání mimorozpočtových zdrojů
10. Kvalita osobnosti editelů
11. Personální vedení kolektivů
12. Další vzdělávání editelů
13. Rozvoj a péče o prostorové podmínky
14. Stanovené sankce

### 3. Závěr

Práce měla stanoven hlavní cíl, což bylo vytvořit pohled z izovatelů nejastji používaných forem hodnocení editelůkol.

**Pohled z izovatelů nejastji používaných forem hodnocení editelůkol:**

1. **Hodnotící pohovor**
2. **Písemná zpráva o práci editelů**
3. **Finanční odměna**
4. **Na poradách se z izovatelem**
5. žádná forma hodnocení neprobíhá
6. Při jednání představenstva
7. Dotazník sestavený z izovatelem
8. Shrnutí na výjezdním zasedání
9. Hodnocení provádí firma
10. Vyhlášení konkurzu

Jako důležitým cílem práce zjistit, čemu předkládají z izovatelů při hodnocení editelůkol nejvčetně důležitost a zjistit, zda z izovatelůkol pravidelně provádějí hodnocení editelůkol a zda toto hodnocení probíhá na základě existujících kritérií. V jakém časovém horizontu je hodnocení editelů z izovatelů prováděno a jaké formy hodnocení jsou považovány za motivující. Prostudováním a popsáním dostatečného množství teoretického materiálu, vyhodnocením kvantitativního zetření formou dotazníků a rozhovorů došlo k naplnění cíle.

Byly stanoveny výzkumné otázky:

1. Jaké formy hodnocení z izovatelů nejastji používají?

Z výzkumného zetření je patrné, že z izovatelů nejastji využívají tyto formy hodnocení práce editelůkol:

- Hodnotící pohovor
- Písemná zpráva o práci editelů
- Finanční odměna
- Na poradách se z izovatelem

2. Čemu předkládají z izovatelů při hodnocení editelůkol nejvčetně důležitost?

Z výzkumu vyplynulo, že z izovatelů při hodnocení práce editelůkol předkládají nejvčetně významtímto hodnotícím kritériím:

- Spolupráce se z izovatelem
- Klima –koly
- Manaflerské a ídící kompetence
- Výsledky kvality eduka ního procesu
- Dodrřování daných termín
- Prezentace –koly na ve ejnosti
- Ekonomická oblast –koly a její hospoda ení

### 3. Jak vnímají hodnocení od z izovatel editelé?

Z výzkumu je patrné, ře v n kterých oblastech se názory editel a z izovatel na d leřitost hodnotících kritérií shodují a v n kterých se li-í.

editelé považují p i hodnocení své práce jako nejvíce významná tato kritéria:

- Klima –koly
- Personální vedení –koly
- Ekonomická oblast –koly a její hospoda ení

Jako nejmén významné kritérium je editeli považováno kritérium - Stanovené sankce. Po srovnání názor editel a z izovatel na významnost daných kritérií nalezneme shodu v kritériu Klima –koly, kterému ob skupiny p íkládají velký význam. Z izovatelé je-t p íkládají velký význam kritériu Spolupráce se z izovatelem, ale editelé ho jako tolik významné nepovařují. Naopak editelé považují jako významné kritérium Personální vedení –koly a u z izovatel je považováno za málo významné. Ob skupiny považují kritérium Stanovené sankce za málo významné.

### 4. Co vyplývajícího z hodnocení lze považovat za motiva ní?

Z výzkumu vyplynulo, ře jako nejvíce motiva ní na hodnocení lze považovat

- Možnost vzájemné komunikace mezi editelem –koly a z izovatelem
- Projevení zájmu o innost editel
- Poskytnutí zp tné vazby
- Návaznost na finan ní odm nu
- Možnost editel prezentovat úspěchy –koly

### 5. Jaký je rozdíl v p ístupu k hodnocení editel z izovateli státních a soukromých –kol?

Podle výzkumného zetření je patrný rozdíl v postupech k hodnocení editelů kolektivními z izovatelů.

Již při vyhodnocení otázky, jak často probíhá hodnocení editelů kolektivními z izovatelů, se liší odpovědi z izovatelů státních kolektivů (MHMP) a soukromých kolektivů (církevní a právnické osoby). Z izovatelů státních kolektivů odpověděli, že hodnocení provádí nejčastěji 2x ročně, z izovatelů církevních kolektivů uvedli, že hodnocení provádí 3 a vícekrát ročně a stejný počet respondentů uvedl, že hodnocení vůbec neprovádí. Z izovatelů kolektivů jako právnická osoba uvedli všechny možnosti stejným podílem a nejvíce respondentů odpovědělo, že hodnocení probíhá 2x ročně.

Při vyhodnocování otázky, jakou formou probíhá hodnocení editelů kolektivů, uvedli jako prioritní z izovatelů státních kolektivů

- Písemnou zprávu o práci editelů (z izovatelů z mstských částí ze 75% a z izovatelů MHMP dokonce ze 100%).
- Hodnotící pohovor zvolili z izovatelů soukromých kolektivů jako prioritní (právnické osoby ze 67% a z izovatelů církve ze 50%).

Z izovatelů církve také uvedli ze 50%, že žádnou formu hodnocení nevyužívají.

Rozdíl byl také při vyhodnocení, která kritéria hodnocení práce editelů považují z izovatelů za významná.

Z izovatelů církevních kolektivů přikládají největší význam těmto kritériím:

- Klima kolektivů
- Kvalita osobnosti editelů
- Spolupráce se z izovatelem
- Personální vedení kolektivů

Nejméně význam přikládají z izovatelů církevních kolektivů kritériu: Stanovené sankce.

Z izovatelů Magistrát hlavního města Prahy přikládá největší význam těmto kritériím:

- Ekonomická oblast kolektivů a její hospodaření
- Manažerské a řídicí kompetence editelů
- Výsledky kvality edukačního procesu, Dodržování termínů, Prezentace kolektivů na veřejnosti, Spolupráce se z izovatelem, Stanovené sankce, Plnění úkolů

vyplývající z zákona a Získávání mimorozpočtových zdrojů. Tato věc-  
kritériím přikládá tedy z izovatel hlavní místo Praha velký význam.

Zajímavé je se podívat naopak na kritéria, která považuje za nejméně významná. Tím je například: Kvalita osobnosti editelů a Personální vedení školy. Jen pro srovnání z izovatel Církevních škol právě tato dvě kritéria přikládá velký význam. Obráceně zase z izovatelé církevních škol nepovažují za významné kritérium Stanovené sankce a z izovatel hlavní místo Praha je považuje za velice významné.

Z izovatelé z městských částí považují při hodnocení práce editelů škol za nejvíce významná tato kritéria:

- Spolupráce se z izovatelem
- Ekonomická oblast školy a její hospodaření
- Manažerské a řídicí kompetence editelů
- Výsledky kvality edukačního procesu
- Klima školy se získaným prostředím

Jako nejméně významné uvádí z izovatelé z městských částí kritérium

- Rozvoj a péče o prostorové podmínky

Z izovatelé právnické osoby považují při hodnocení práce editelů škol jako nejvíce významná tato kritéria:

- Kvalita osobnosti editelů
- Spolupráce se z izovatelem
- Klima školy

Opět je zde stejná jako u z izovatel církevních škol přikládán velký význam kritériu Kvalita osobnosti editelů, které je považováno z izovatelem hlavní místo Praha za nejméně významné. Tento rozdíl dobře přibližil oslovený z izovatel školy jako právnické osoby v rozhovoru. Soukromé školy se musí velice snažit o udržení každého žáka a studenta, protože potřebují k pokrytí provozních nákladů finance získané ze školného. Z tohoto důvodu je pro ně důležité, kdo bude stát v čele školy a jak bude zvládat náročné situace. Také je důležité spolupráce se z izovatelem a klima školy, aby se v ní cítili žáci, studenti i personál dobře. Soukromá škola si nemůže dovolit, podle slov z izovatele v rozhovoru, přejít o žádného žáka.

Práce m ě pomoci managementu vzd ěávání nalézt slabá místa v hodnocení editel ěkol z izovateli, aby mohlo dojít k napln ění doporu ění ze záv re ěné zprávy OECD o hodnocení vzd ěávání ěské republiky. Ve zpráv ě doporu ění vytvo ěit ucelený systém hodnocení vzd ěávání, který by dokázal propojit jeho jednotlivé slofky. Jednou z t ěchto slofiek je také hodnocení editel ěkol z izovateli, které by m ělo být pravidelné, systematické s jasn ě stanovenými cíli a kritérii. Takové hodnocení by nem ělo mít úlohu represivní, ale m ělo by být pro editel ě i z izovatel ě nástrojem ke zvy-ování kvality a úrovn ěkoly a vlastn ěí celého ěkolství. Z výzkumného ěet ění v-ak je patrné, ěe hodnocení editel ě z izovateli má n ěkolik slabých míst. Mnoho z izovatel ě nemá p ědem stanovena kritéria hodnocení a n ěkte í, i kdyf ě je mají, tak je necht ějí zve ejnit pro editel ěkol, cof ě je ěpatn ě. Kafdý pot ěbuje získat zp ětnou vazbu o tom, jak je hodnoceno a ocen ěno jeho snaf ění a po ěínání. Hodnocení kvality ěkoly není mof ěné provést, pokud neprovedeme vyhodnocení zp ěsobu, úrovn ě a struktury jejího ězení. Bylo by tedy dobré, aby v-ichni z izovatel ě si uv ědomili d ělefitost tohoto hodnocení a v ěnovali mu v t-í pozornost. Nesta í mít jen n ěkde stanovena kritéria hodnocení editel ěkol, ale je pot ěeba aby tato kritéria byla jasná, a známá v-em hodnoceným. Plamínek íká, ěe podstatou hodnocení je vlastn ě porovnávání, kdy srovnáváme o ěkávané výkony hodnocených s t ěmi, které ve skute nosti podali. Proto musíme mít nejprve jasno v tom, co vlastn ě o ěkáváme a i hodnocený s t ěm musí být jasn ě obeznámen. Hodnocení neplní sv ě j ú ěel za p ědpokladu, ěe se snaf ěíme hodnotit lidi a v organizaci nejsou stanoveny jasné cíle a pravidla chování. Kafdý hodnotitel by m ěl mít také jasno v tom, k ěmu celý proces hodnocení slouf ěí. (Plamínek, 2011).

Z izovatel ě, kte í je-t ě nemají vypracovaný vlastn ě systém hodnocení, by mohli z práce vyuf ěit pro inspiraci p ěhled nejvíce vyuf ěívaných forem hodnocení a i p ěhled nejvýznamn ěj-ích kritérií hodnocení práce editel ě z izovaných ěkol.

## **Seznam použitých informací zdroj**

- Bláha, J. a kol.: Pokrokové řízení lidských zdrojů. Brno: Albatros Media a. s., 2013. ISBN 978-80-266-0374-0
- Drucker, P. F.: To nejde lépe řídit z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press 2002. ISBN 978-7261-066-2
- Francová, H.: Hodnocení a sebehodnocení editel mateřských škol. Praha 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta
- Gold, A.: Řízení soustředěných firem nad Sázavou. FAKTA v.o.s. 2005. ISBN 80-902614-4-2.
- Chottová, M.: Hodnocení editel základních škol a mateřských škol z pohledu obecních zřizovatelů v Plzeňském kraji a stanovení kritérií hodnocení. Praha 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta
- Kolektiv autorů: Česká politika, finance a leadership v editelské praxi. Praha Dr. Josef Raabe s.r.o., 2014. ISBN 978-80-7496-168-7.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1995. ISBN 80-85943-01-8
- Lhotková, I., Trojan, V., Kitzberger, J.: Kompetence řídicích pracovníků ve školství, Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 2012. ISBN 978-80-7357-899-2
- Lipová, L.: Úloha zřizovatele při hodnocení a stanovení platu editel škol a školských zařízení zřizovaných obcemi v rámci Libereckého kraje. Praha 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta
- Louková, M.: Hodnocení editel základních a mateřských škol zřizovatelem. Praha 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta
- Marková, L.: Analýza kritérií hodnocení editel mateřských škol zřizovateli v Pardubickém kraji. Praha 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta
- Mikulatík, M.: Komunikační dovednosti v praxi, 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6
- Návrátová, L.: Standard editelů škol jako prostředek celoživotního vzdělávání a hodnocení editel škol zřizovatelem. Praha 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta
- Pisová, M.: Kompetenční profil manažera výchovno-vzdělávací instituce, Iura Edition, spol. s r.o., Bratislava, 2011, ISBN 978-80-8078-402-7



Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada Publiscing, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

Plamínek, J.: Vedení lidí, tým a firem. Praktický atlas managementu. Praha: Grada Publiscing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

Plamínek, J.: Tajemství motivace. Jak za ídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publiscing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Prcha, J. a kolektiv: Pedagogický slovník, Praha, Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-647-6.

Stárková, R.: Hodnocení editel M<sup>TM</sup> a Z<sup>TM</sup> ze strany z izovatele. Praha 2008. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta

Strááková, M.: Hodnocení editel st edisek volného asu z izovatelem. Praha 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta

Sv tlík, J.: Marketingové ízení –koly. Praha: ASPI, a. s. 2006. ISBN 80-7357-176-5.

Syslová, Z, a kol.: Jak úsp –n ídit mate skou –kolu. Praha: Wolters Kluwer R., 2012. ISBN 978-80-7357-976-0

TMký, M., Borovec, D., Lhotková, I.: Personalistika v ízení –koly. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200s. ISBN 978-80-7357-901-2.

TMký, M.: Nejlep–í praxe v ízení lidských zdroj . Praha: Grada Publiscing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9

TMpringlová, M.: Problematika hodnocení editel –kol. Praha 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta

Urban, J.: ízení lidí v organizaci: personální rozm r managementu. 2., roz–í ené vydání. Praha: Wolters Kluwer R, 2013. ISBN 978-80-7357-8

Vodá ek, L., Vodá ková, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: MANAGEMANT PRESS. 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Zámostná, H.: Kritéria hodnocení editel mate ských a základních –kol, z izovaných obcemi. Praha 2009. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta

fiufanová, H.: Hodnocení –koly. Praha: Universita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta., 2008.

Kolektiv autor .: Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol. Cesta ke kvalitě.  
aktualizované 2012, dostupné 11.7.2015 na :

[http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporučení\\_pro\\_zřizovatele\\_k\\_hodnocení\\_skol.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporučení_pro_zřizovatele_k_hodnocení_skol.pdf)

Santiago,P. a kol.: Závěry zprávy OECD o hodnocení vzdělávání Česká republika,  
2012, dostupné 11.7.2015 na [msmt.cz/file/20716\\_1\\_1/download/](http://msmt.cz/file/20716_1_1/download/)

Zákon č. 561/2004 Sb., o pedagogickém, základním, středním, vyšším odborném a jiném  
vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

#### Seznam použitých zkratk:

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČI	Česká školní inspekce
OECD	Organizace for Economic Co-operation and Development Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
obr.	Obrázek
PISA	Program for International Student Assessment
s.	strana
ŠVP	školní vzdělávací program
ŠZ	školský zákon
tab.	tabulka

## Seznam obrázk

- Obrázek . 1: Pyramida kultury
- Obrázek . 2: tvero uflite ných pravidel
- Obrázek . 3: Trojice uflite ných témat
- Obrázek . 5: Pyramida rolí editele –koly
- Obrázek . 6: Provázání rolí editele

## Seznam tabulek

- Tabulka . 1: Rozd lení –kol podle z izovatel
- Tabulka . 2: Rozd lení z izovatel
- Tabulka . 3: Z izované –koly
- Tabulka . 4: editelé souhrn - etnost provád ného hodnocení v roce
- Tabulka . 5: Z izovatelé souhrn - etnost provád ného hodnocení v roce
- Tabulka . 6: editelé ó Pouflívané formy hodnocení
- Tabulka . 7: Z izovatelé ó Pouflívané formy hodnocení
- Tabulka . 8: Z izovatelé ó P edem stanovena hodnotící kritéria
- Tabulka . 9: Z izovatelé ó Zve ejn nost hodnotících kritérií
- Tabulka . 10: editelé ó Hodnotící kritéria a jejich významnost
- Tabulka . 11: Z izovatelé ó Hodnotící kritéria a jejich významnost
- Tabulka . 12: Z izovatelé ó Hodnotící kritéria a jejich významnost celkové po adí
- Tabulka . 13: editelé ó Hodnotící kritéria a jejich významnost pro editele
- Tabulka . 14: editelé ó Hodnotící kritéria a jejich významnost pro editele celkové po adí
- Tabulka . 15: Z izovatelé ó Vyufflití podklad pro hodnocení editel
- Tabulka . 16: editelé ó Hodnocení jako motivace
- Tabulka . 17: Z izovatelé ó Hodnocení jako motivace

## Seznam graf

Graf . 1: editelé celkem - Počet let ve funkci

Graf . 2: editelé celkem - Počet zapsaných dítí/flák

Graf . 3: editelé celkem - Rozdlení –kol podle z izovatel

Graf . 4: editelé celkem - etnost provád ného hodnocení v roce

Graf . 5: editelé –koly z izované m stskou ástí ó etnost provád ného hodnocení v roce

Graf . 6: editelé –koly z izované právnickou osobou - etnost provád ného hodnocení v roce

Graf . 7: editelé –koly z izované církví - etnost provád ného hodnocení v roce

Graf . 8: editel z izované –koly MHMP- etnost provád ného hodnocení v roce

Graf . 9: Z izovatelé celkem - etnost provád ného hodnocení v roce

Graf . 10: Z izovatel m stská ást - etnost provád ného hodnocení v roce

Graf . 11: Z izovatel právnická osoba - etnost provád ného hodnocení v roce

Graf . 12: Z izovatel církev - etnost provád ného hodnocení v roce

Graf . 13: editelé celkem ó Známost hodnotících kritérií

Graf . 14: editelé- z izované –koly m stskou ástí ó Známost hodnotících kritérií

Graf . 15: editelé ó –koly z izované právnickou osobou ó Známost hodnotících kritérií

Graf . 16: editelé ó –koly z izované církví ó Známost hodnotících kritérií

Graf . 17: editelé ó –koly z izované MHMP ó Známost hodnotících kritérií

## **Seznam příloh**

- Příloha . 1: Průvodní dopis k dotazníkům
- Příloha . 2: Přehled výzkumů editelů
- Příloha . 3: Přehled výzkumů Zizovatelů
- Příloha . 4: Dotazník - editelů
- Příloha . 5: Dotazník - Zizovatelů
- Příloha . 6: Rozhovor . 1 s Zizovatelem státní část
- Příloha . 7: Rozhovor . 2 - Zizovatel M Praha 8
- Příloha . 8: Rozhovor . 3 - Zizovatel MHMP
- Příloha . 9: Rozhovor . 4 - Zizovatel -kol právnická osoba
- Příloha . 10: Rozhovor . 5 editel -koly zizované státní částí
- Příloha . 11: Rozhovor . 6 - editel -koly zizované státní částí

## **Příloha . 1: Průvodní dopis k dotazníkům**

Vážený/á pane/paní, vedoucí odboru školství,

Vážený z izovatelů, nebo

Vážená paní editelko, vážený pane editeli,

Obracím se na Vás s žádostí o spolupráci.

Jmenuji se Eva Vodrážková, studuji PgF UK obor Management vzdělávání. Téma mé diplomové práce je šHodnocení editelů škol z izovatelů. Cílem je vytvořit pohled nejvíce využívaných forem hodnocení a zjistit, co považují z izovatelé za i hodnocení editelů škol jako nejvíce významné. Prosím o vyplnění dotazníku, nezabere více než 7 minut. Dotazník je anonymní a v mé práci budou použity pouze údaje v obecné rovině. Moc děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky můžete mne kontaktovat na [vodrazkova.eva@seznam.cz](mailto:vodrazkova.eva@seznam.cz)

## Příloha .2: P edvýzkum - editelé

Hodnocení editel –kol z izovateli

Vážená paní editelko, vážený pane editeli,

Obracím se na Vás s žádostí o spolupráci.

Jmenuji se Eva Vodrážková, studuji PgF UK obor Management vzd lávání. Téma mé diplomové práce je šHodnocení editel –kol z izovateli. Cílem je vytvo it p ehled nejvíce využívaných forem hodnocení a zjistit, co považují z izovatelé p i hodnocení editel –kol jako nejvíce významné. Prosím o vypln ní dotazníku, nezabere více než 7 minut. Dotazník je anonymní a v mé práci budou použity pouze údaje v obecné rovin . Moc d kuji za spolupráci a v p ípad Va-eho zájmu o výsledky –et ení mne kontaktujte na vodrazkova.eva@seznam.cz

1) Kolik let jste již ve funkci editele / editelky –koly?

Do 2 let-

3 ó 5 let-

6 ó 10 let-

11 ó 15 let-

Nad 15 let-

2) Jaká je velikost va-í –koly?

Mén než 100 zapsaných d tí/flák -

Více než 100 zapsaných d tí/flák ó

3) Va-ím z izovatelem je:

M stská ást, obec-

M<sup>T</sup>MT-

Hlavní m sto Praha-

Církev-

Právnícká osoba/osoby-

Jiný(prosím dopl te) í í í í ..-

4) Kolikrát ro n provádí z izovatel hodnocení Va-í práce?

0x

1x

2x

3x a více

5) Jakou formou probíhá hodnocení Vaší práce z izovatelem?

Písemná zpráva o práci editela

Hodnotící pohovor

Jinou (prosím doplňte) ..

6) Jsou Vám známa kritéria podle kterých hodnotíte Vaši práci z izovatelem

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

7) Jaká kritéria pro hodnocení editelů z izovatelů využíváte a jaký jim podle vás přikládáte význam?

1- nejméně významné, 2 - spíše nevýznamné, 3 - spíše významné, 4 - nejvíce významné

Kritéria	1	2	3	4
Ekonomická oblast –koly a její hospodaření				
Manažerské a řídicí kompetence editela				
Výsledky kvality edukačního procesu				
Personální vedení –koly				
Klima –koly				
Rozvoj a péče o prostorové podmínky				
Prezentace –koly na veřejnosti				
Spolupráce se z izovatelem				
Dodržování daných termínů				
Stanovené sankce				
Plnění úkolů vyplývajících ze zákona				



Získávání mimorozpočtových zdrojů				
Další vzdělávání editelů				
Kvalita osobnosti editelů				
Jiná Jaká?				

8) Která kritéria jsou podle Vašeho názoru nejdůležitější při hodnocení práce editelů?

1- nejméně významné, 2 - spíše nevýznamné, 3 - spíše významné, 4 - nejvíce významné

Kritéria	1	2	3	4
Ekonomická oblast školy a její hospodaření				
Manažerské a řídicí kompetence editelů				
Výsledky kvality edukačního procesu				
Personální vedení školy				
Klima školy				
Rozvoj a péče o prostorové podmínky				
Prezentace školy na veřejnosti				
Spolupráce se zřizovatelem				
Dodržování daných termínů				
Stanovené sankce				
Plnění úkolů vyplývajících ze zákona				
Získávání mimorozpočtových zdrojů				
Další vzdělávání editelů				
Kvalita osobnosti editelů				
Jiná Jaká?				

9) Co, vyplývající z hodnocení, je podle Vašeho názoru pro editele –kol nejvíce motivační a vede ke zlepšení práce?

1- nejméně motivační, 2- spíše nemotivační, 3 – o spíše motivační, 4 – o nejvíce motivační

	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby				
Projevení zájmu o činnost editele				
Možnost vzájemné komunikace mezi editelem –koly a zázovatelem				
Návaznost hodnocení na finanční odměnu				
Možnost editele prezentovat úspěchy –koly				
Jiné? Jaké?				

Děkujeme Vám za čas, který jste vložili do vyplnění tohoto dotazníku.

### **Příloha . 3: P edvýzkum ó z izovatelé**

Hodnocení editel –kol z izovateli

Vážený/á pane/paní, vedoucí odboru –kolství,

Vážený z izovateli,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci.

Jmenuji se Eva Vodrážková, studuji PgF UK obor Management vzd lávání. Téma mé diplomové práce je šHodnocení editel –kol z izovateli. Cílem je vytvo it p ehled nejvíce využívaných forem hodnocení a zjistit, co považují z izovatelé p i hodnocení editel –kol jako nejvíce významné. Prosím o vypln ní dotazníku, nezabere více než 7 minut. Dotazník je anonymní a v mé práci budou použity pouze údaje v obecné rovin . Moc d kuji za spolupráci a v p ípad Vašeho zájmu o výsledky –et ení mne kontaktujte na vodrazkova.eva@seznam.cz

- 1) Jste zástupce z izovatele z:  
(prosím ozna te)

M stské ásti, obce

M<sup>TM</sup>MT

Hlavní m sto Praha

Církev

Právnícká osoba

Jiný (prosím dopl te)í í

- 2) Jste z izovatelem –kol a –kolských zařízení:  
(prosím ozna te a po et)

Mate ských –kolí .

Základních –kolí .

St edních –kolí .

Mén než 100 zapsaných d tí/flák -

Více než 100 zapsaných d tí/flák ó

- 3) Kolikrát ro n provádíte hodnocení práce editel Vámi z izovaných –kol?

0x

1x

2x

3x a více

4) Jakou formou probíhá hodnocení editel –kol?

Písemná zpráva o práci editele

Hodnotící pohovor

Jinou (prosím doplňte) ..

5) Máte předem stanovena kritéria, podle kterých hodnotíte práci editel –kol?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

6) Jsou tato kritéria zveřejněna a známa editelům –kol?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

7) Jaká kritéria pro hodnocení práce editel –kol využíváte a jaký jim přiřazujete  
hodnotu?

1- nejméně významné, 2 - spíše nevýznamné, 3 - spíše významné, 4 - nejvíce významné

Kritéria	1	2	3	4
Ekonomická oblast –koly a její hospodaření				
Manažerské a řídicí kompetence editel				
Výsledky kvality edukačního procesu				
Personální vedení –koly				
Klima –koly				

Rozvoj a pé e o prostorové podmínky				
Prezentace –koly na ve ejnosti				
Spolupráce se z izovatelem				
Dodržování daných termín				
Stanovené sankce				
Pln ní úkol vyplývajících ze zákona				
Získávání mimorozpo toových zdroj				
Dal-í vzd lávání editel				
Kvalita osobnosti editel				
Jiná Jaká?				

11) Na základ jakých podklad bývá editel –koly hodnocen?

(m fete ozna it i více možností)

Inspek ní zprávy TŮ

Výsledky kontrolních orgán

Výro ní zpráva

Osobní pohovor

Náv-t va ve –kole

Zpráva editel o spln ní stanovených úkol

Jiné/Jaké

12) Co, vyplývající z hodnocení, je podle Va-eho názoru pro editel –kol nejvíce motiva ní a vede ke zlep-ení práce?

1- nejmén motiva ní, 2- spí-e nemotiva ní, 3 ó spí-e motiva ní, 4 ó nejvíce motiva ní

	1	2	3	4
Poskytnutí zp tné vazby				
Projevení zájmu o innost editel				
Možnost vzájemné komunikace mezi editelem –koly a z izovatelem				
Návaznost hodnocení na finan ní odm nu				
Možnost editel prezentovat úspě chy –koly				
Jiné? Jaké?				

D kuji Vám za as, který jste v noval/a vypln ní tohoto dotazníku.

## Příloha . 4: Dotazník - editelé

Hodnocení editelů -kol z izovateli

Vážená paní editelko, vážený pane editeli,

Obracím se na Vás s žádostí o spolupráci.

Jmenuji se Eva Vodrázková, studuji PgF UK obor Management vzdělávání. Téma mé diplomové práce je ~~S~~Hodnocení editelů -kol z izovateli. Cílem je vytvořit pohled nejvíce využívaných forem hodnocení a zjistit, co považují z izovatelé při hodnocení editelů -kol jako nejvíce významné. Prosím o vyplnění dotazníku, nezabere více než 7 minut. Dotazník je anonymní a v mé práci budou použity pouze údaje v obecné rovině. Moc děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky zetření mne kontaktujte na vodrazkova.eva@seznam.cz

---

\*Povinné pole

1) Prosím vyberte. \*

2) Do které věkové skupiny patříte? \*

- ☐ Do 30 let
- ☐ 31 - 40 let
- ☐ 41 - 50 let
- ☐ 51 - 60 let
- ☐ Nad 60 let

3) Kolik let jste již ve funkci editel/ editelky? \*

- ☐ Do 2 let
- ☐ 3 - 5 let
- ☐ 6 - 10 let
- ☐ 11 - 15 let
- ☐ Nad 15 let

4) Jaká je velikost vaší školy? \*

- ☐ Méně než 100 zapsaných dětí
- ☐ 100 a více zapsaných dětí

5) Využíváte nefinanční motivaci pedagogických pracovníků? \*

- ☐ ano
- ☐ ne

6) Jaký význam přikládáte finanční motivaci? (prosím vyberte možnost 1 . 4) \* 1- nejméně významné, 2 - spíše nevýznamné, 3 - spíše významné, 4 . nejvíce významné

1      2      3      4

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7) Znáte motivující faktory u svých zaměstnanců? (prosím vyberte možnost 1 . 4) \* 1- rozhodně ne, 2 - spíše ne, 3 - spíše ano, 4 - rozhodně ano

1      2      3      4

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8) Jakou formu finanční motivace nejvíce využíváte ve své praxi? (prosím vyberte možnost 1 . 4)

\*

	nikdy nevyužívám	spíše nevyužívám	spíše využívám	nejvíce využívám
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost spolurozhodovat o vybavení firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příjemná pracovní atmosféra, příátelské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Průběžná pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost seberealizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veřejné uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přidělování samostatných úkolů (delegování)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritika práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	nikdy nevyužívám	spíše nevyužívám	spíše využívám	nejvíce využívám
Kvalitní pomůcky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup k moderním technologiím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzájemné pochopení, vstřícnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volnost při výběru výchovně vzdělávacích metod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Jaká forma nefinanční motivace vám připadá nejefektivnější? \*

	nejméně efektivní	spíše neefektivní	spíše efektivní	nejvíce efektivní
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost spolurozhodovat o vybavení třídy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příjemná pracovní atmosféra, pátelské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Průběžná pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost seberealizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veřejné uznání za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přidělování samostatných úkolů (delegování)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení vykonané práce (zpětná vazba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritika práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	nejmén efektivní	spíše neefektivní	spíše efektivní	nejvíce efektivní
Kvalitní pomůcky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přístup k moderním technologiím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzájemné pochopení, vstřícnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volnost při výběru výchovných vzdělávacích metod	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Děkujeme za Váš

## Příloha . 5: Dotazník - Z izovatelé

### Hodnocení editelů škol z izovatelé

Vážený/á pane/paní, vedoucí odboru školství, Vážený z izovatelé,  
obracím se na Vás se žádostí o spolupráci. Jmenuji se Eva Vodrášková, studuji PgF UK obor Management vzdělávání. Téma mé diplomové práce je ~~Hodnocení editelů škol z izovatelé~~ Cílem je vytvořit pohled nejvíce využívaných forem hodnocení a zjistit, co považují z izovatelé za hodnocení editelů škol jako nejvíce významné. Prosím o vyplnění dotazníku, nezabere více než 7 minut. Dotazník je anonymní a v mé práci budou použity pouze údaje v obecné rovině. Moc děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky zetření mne kontaktujte na [vodraze@gmail.cz](mailto:vodraze@gmail.cz)

\*Povinné pole

#### 1) Jste zástupce z izovatele z:

(prosím označte)

- ☐ Místní úřady, obce
- ☐ Město
- ☐ Hlavní město Praha
- ☐ Církev
- ☐ Právnícká osoba
- ☐ Jiné:

#### 2) Jste z izovatelem škol a školských zařízení:

- ☐ Mateřských škol
- ☐ Základních škol
- ☐ Středních škol

#### 3) Kolikrát ročně provádíte hodnocení práce editelů Vámi z izovaných škol?

- ☐ 0 x
- ☐ 1 x
- ☐ 2 x
- ☐ 3 x a více

#### 4) Jakou formou probíhá hodnocení editelů škol?

- ☐ Písemná zpráva o práci editelů
- ☐ Hodnotící pohovor
- ☐ Jiné:

5) Máte p edem stanovena kritéria, podle kterých hodnotíte práci editel ýkol?

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

6) Jsou tato kritéria zve ejn na a známa editel m ýkol?

- ☐ ☐ Ano
- ☐ ☐ Ne

7) Jaká kritéria pro hodnocení práce editel ýkol využíváte a jaký jim p íkládáte d raz? \*

1- nejmén ýznamné, 2 - spíze nevýznamné, 3 - spíze významné, 4 . nejvíce významné

	1	2	3	4
Personální vedení zkoly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonomická oblast zkoly a její hospoda ení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodr0ování daných termín	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klima zkoly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Další vzd ílávání editel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozvoj a pé e o prostorové podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezentace zkoly na ve ejnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stanovené sankce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolupráce se z izovatelem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita osobnosti editele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Získávání mimorozpo ových zdroj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mana0erské a ídící kompetence editele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výsledky kvality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4
eduka ního procesu				
Pln ní úkol vyplývající z zákona	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**8) Na základ jakých podklad bývá editel ýkoly hodnocen?**

(m ůete ozna it více moůností)

- ☐ Inspek ní zpráva
- ☐ Výsledky kontrolních orgán
- ☐ Výro ní zpráva
- ☐ Osobní pohovor
- ☐ Návzt va ve zkole
- ☐ Zpráva editel e o spln ní stanovených úkol
- ☐ Jiné:

**9) Co (vyplývajícího z hodnocení) je podle Vaého názoru pro editel e ýkol nejvíce motiva ní a vede ke zlepšení práce? \***

1- nejmén motiva ní, 2- spíše nemotiva ní, 3 . spíše motiva ní, 4 . nejvíce motiva ní

	1	2	3	4
Moůnost vzájemné komunikace mezi editel em zkoly a z izovatelem	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Poskytnutí zp tné vazby	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Projevení zájmu o innost editel e	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Moůnost editel e prezentovat úsp chy zkoly	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Návaznost hodnocení na finan ní odm nu	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

D kuji za Váš as

## **Příloha . 6: Rozhovor . 1 s Zřizovatelem státní části**

Dobrý den, nejprve bych Vás ráda poříadala o souhlas, že rozhovor bude nahráván na diktafon, pro účely zpracování výzkumu nebudou uříity řládne identifika ní údaje a informace budou vyříity pouze v obecné rovině .

- Jako zřizovatel, jakou formou provádíte hodnocení editelů Vámi zřizovaných –kol, jak často, máte stanovena a zveřejněna kritéria?

Jsem nově ve funkci, vlastně od voleb, tak jsem doposud, řládne hodnocení editelů –kol neprováděla. Nevím tedy ani jaké jsou zde zavedené zvyklosti. Ale obecně hodnocení editelů –kol se provádí v tuzině na základě rozhovorů se editeli a také z výřích zpráv. Pokud vím, tak doposud řládna konkrétní kritéria stanovena nejsou a tudíž nejsou ani nikde zveřejněna. Před mým zvolením do funkce jsem pracovala jako editel –koly, takže ani já jako editel nemám zkušenosti s tím, jakým způsobem hodnotí naši práci zřizovatel.

Nikdy jsem se ani neseetkala s nějakými zveřejněnými kritérii, které by mly sloužit k hodnocení práce editelů –kol.

- A co tedy při hodnocení upřednostíte (na co berete nejvíc z etelů z toho, co editel vykonává při své činnosti)?

Bezproblémový chod –koly ze stránky ekonomické, výchovně vzdělávací výsledky, které získáme z inspekční činnosti eské –kolní inspekce a vlastně kontrola zřizovatele po stránce ekonomické. Takže na základě inspekčních zpráv, zpráv z kontrol a výřích zpráv, provede zřizovatel kontrolu činnosti –koly, jak si vlastně stojí.

- Co při hodnocení editelů –kol máte pro nás osobní motivační ?

Tak v první řadě hlavně podpora. Podpora zájem ze strany zřizovatele, že s ním jedná, že za ním stojí, že je pro nás oporou, že chápe jeho problémy, že když se editel obrátí na zřizovatele, že potěbuje vyřešit jakoukoli situaci a už po stránce ekonomické, nebo nějaké problémy jiného řázu, vlastně ochota zřizovatele s editelē jednat. Některí zřizovatelé chápou –kolu jako problém, jako balvan a nechtějí nic řešit a to je špatně . Já jsem právě zastáncem komunikace se editeli –kol a vždy se snažit o vstřícné jednání a řešení dané situace. Je tedy potřeba, aby editelé věděli, že se zřizovatelem mohou své problémy projednat, že je vyslechnou a společně budou snažit problém vyřešit.

## **Příloha . 7: Rozhovor . 2 - Záznamy M Praha 8**

Dobrý den, nejprve bych Vás ráda poptávala o souhlas, že rozhovor bude nahráván na diktafon, pouze pro účely zpracování výzkumu, nebudou užitý žádné identifikační údaje a informace budou vyufity pouze v obecné rovině .

Zaznamujeme 18 mateřských škol a 15 základních škol.

- Jako záznamník, jakou formou provádíte hodnocení editelů Vámi zaznamávaných škol, jak často, máte stanovená a zveřejněná kritéria?

Hodnocení práce editelů se provádí vždy dvakrát ročně, tedy jednou za pět let. Hodnocení probíhá formou finanční odměny ve výši podle kritérií stanovených radou a podle kritérií, které jsou zveřejněny. Je to formou přílohy, která je ve veřejném přístupě a tam si můžete každý zjistit, za co můžete mít editel odměny. A jsou to věci, které jsou všeobecně známé, to znamená typu nadstandardních aktivit, výsledky hygienické kontroly, předávání včasně požadovaných materiálů na odbor školství v termínech a v kvalitě atd., atd. Odměna tedy může být maximální částka tedy 50 tisíc za jedno pololetí a 50 tisíc za druhé pololetí. Samozřejmě ta výše předložené částky také závisí na tom, jestli je to malá mateřská, nebo velká základní škola. Není to ale tak, že editel základní školy může mít tolik a mateřské tolik, je to prostě 50 tisíc za pololetí pro editelů obou. Takže kritéria jsou zveřejněná, jsou známá.

- Která kritéria hodnocení práce editelů škol považujete jako zásadní?

Ne tak dodržování zákonů, ale to je povinnost, to není na odměnu, dále pak jak uhl jsem říkal dodržování termínů a kvality odevzdávání zadaných úkolů od odboru školství, spolupráce se záznamníkem tak to je alfa a omega, dále pak prezentace na veřejnosti, to jsou věci, o kterých víme a jsou viditelné, jak funguje řízení škol uvnitř se máme vanci dozvědět pouze ze stížností. Co se týká ekonomické oblasti tak to máme jedenkrát ročně se editeli škol rozbor hospodaření, kde si sedneme a celou problematikou ekonomické oblasti dané školy se zabýváme.

Dále také samozřejmě hodnotíme mimorozpočtové získávání finančních prostředků, což víme z darovacích smluv a pronájmu .

Hodnocení provádíme na základě inspekčních zpráv z TČ, hygieny, finanční a kontrola paní ., dále také na základě výroční zprávy a na základě osobních návštěv jedenkrát ročně v každé škole.

Respondent odbočil od tématu

- Co na hodnocení máte podle vás působit na editore motivace ?

No samozřejmě finanční odměna má podle vás jistě určitou motivaci, určitě také na výjezdní zasedání, která míváme společně s editorem jednou do roka jsou motivací. Co si ale myslím, že je úplně nejvíce motivací, tak to je dobrý rovný vztah editore a zizovatele. Když editel ví, že zizovatel se zajímá o jeho práci a úspěchy, že se snaží s ním řešit problémy a hledat cestu nápravy. To editel se může na zizovatele bez obav obrátit. Tak to si myslím, že je asi nejvíce hnací motor pro editore, že vědí, že to nedělají zbytečně, že mají oporu a věří se o nich.

## **Příloha 8: Rozhovor 3 - Zizovatel MHMP**

Dobrý den, nejprve bych Vás ráda poříádala o souhlas, že rozhovor bude nahráván na diktafon, pouze pro účely zpracování výzkumu, nebudou uřířeny řádné identifikační údaje a informace budou vyřířity pouze v obecné rovině.

- Mohu se zeptat, jakou formou probíhá u vás hodnocení editelů vámi zizovaných –kol, jak často hodnocení probíhá, máte stanovená a zveřejněná kritéria?

Ano, jsou to řízně kontroly, návřtvy, výroční zprávy, záznamy z řízných kontrolních inností například <sup>TM</sup>. Máme na to p římě odbor kontrolní inností, který se tímto zabývá. V rámci kontrol probíhají kontroly finanční, kde se hodnotí dodrřování rozpočtu, rozpočtové kázně a nakládání se svěřenými finančními prostředky, dodrřování p ředpisů, zákonů a vyhlásek a výsledky vzdělávání řáků. Tyto kontroly probíhají plánovaně, a nebo na základě řízných podnětů a stížností. Na všechny tyto údaje máme vytvořenou formulář, do kterého zaznamenáváme, jakým způsobem který editel prošel touto kontrolní inností. Máme stanovená kritéria, podle kterých toto hodnocení editelů probíhá.

- Jsou tato kritéria někde zveřejněná, aby se s nimi mohli editelé –kol seznámit?

Ne, to nemáme. Tato kritéria nezveřejníme a nechceme, aby byla známá dopředu. Samozřejmě, že se můžeme stát, že se to někde jako prosákne, ale to už je jiná věc.

Ta metodika je daná, je na to stanoven formulář, který má každý referent k dispozici a do něj podle těchto kritérií vyplní hodnocení editelů –kol, které má na starost. Zaznamenává i třeba jak funguje spolupráce, jak se s tím konkrétním editelē spolupracuje a komunikuje.

Každý stupeň hodnocení má stanovené ohodnocení vyjádřené procenty a podle výše získaných procent jsou editelē p řídlovány odměny. Mám tady s sebou manuál tak vám můžu p řekát řádu hodnocení.

Respondent dále p ředřítal z manuálu pro hodnocení editelů –kol.

0% - 20% - podprůměrná úroveň editelů nejeví o organizaci zájem, v říině realizuje vlastní soukromé aktivity. Nerozumí p ředmetu inností organizace, se zizovatelem nespolupracuje, neuplatňuje manařerské schopnosti



21 - 40% - limitující úroveň - Vedoucí této organizace má průměrnou úroveň manažerských kompetencí. Řídícíinnost za n v t-inou realizuje jejich zástupce. Operativní plnění mimo řádných úkol je nad jejich síly. Úkoly od z izovatele se snaží plnit, ale ve špatné kvalitě. Nedokáží efektivně řídit organizaci a ta v t-inou stagnuje.

41 - 60%- Průměrná úroveň - Horší flexibilita, nedisponuje p írozenou autoritou. řízení organizace je spíše zvykové, bez reflektování nových trendů. Udržuje nastavený systém bez p ídané hodnoty. Průměrná úroveň spolupráce se z izovatelem.

61-80% - Optimální úroveň - Dobrá úroveň manažerských kompetencí a odborné erudice. řídí organizaci bez v t-ích problémů, nejsou v-ak schopni implementovat nové trendy a postupy v organizaci. Zm na probíhá ať v okamžiku akutní pot eby. Spolupráce se z izovatelem je na dobré úrovni.

81% a více ó Nadstandardní úroveň ó Vysoká úroveň manažerských kompetencí, profesionální nadhled, řídí operativně i tvo í strategie rozvoje organizace, mimo řádně dobrá spolupráce se z izovatelem. Velmi dobře se orientují v dané problematice.

Kategorie, které hodnotíme, jsou: úroveň zaji- ování poskytovaných služeb, úroveň spolupráce u z izovatele a kategorie hospodá ských ukazatelů .

- emu z t chto kritérií p íkládáte nejv t-í d raz? Co je pro Vás jako pro z izovatele na práci editel nejdeřit j-í?

Samoz ejm jsou pro nás nejdeřit j-í výsledky t ch kontrol, protože to je nejvíce vid t a na tom to v podstatě stojí. Také je pro nás deřitě, aby ta -kola byla hodn vid t, aby m la dobrou pov st, jestli se zapojuje do r zných projektů, jestli se snaží získávat jiné finan ní prostředky.

- Jak ásto se editel výsledky hodnocení práce dozvídá a jakou formou?

Tak je to dvakrát ro n a pokud se jedná o n jaké kontroly, kde do-šlo k n jakému zásadnímu poru-ení, tak jsou postihy okamžité, no a jinak dvakrát ro n .

Respondent odbo il od tématu

- A editel se dozví n jakou formou jak byl hodnocen, n jakým dopisem, nebo máte s ním pohovor?

Ne, ne, ne tak pokud se nejedná o n jaký p estupek, nebo tam na té -kole neprob hla  
fládná kontrola, tak je hodnocením pouze ten komentá toho referenta k získaným  
procent m podle kritérií, který sloufí jako podklad pro odm nu.

Respondent odbo il od tématu ..

- Takfle editel se o výsledcích svého hodnocení dozví jen z vý-e té odm ny?

Ano, podle vý-e jaká mu byla odm na p id lena, zjistí, jak byl hodnocen. Hodnocení  
jako, fle bychom každého editela zvali na pohovor neprobíhá, to by se ani nedalo  
obsáhnout v tom po tu editel na jednoho referenta. Tak se nám opravdu nejvíce  
osv d ilo hodnocení formou toho formulá e, kde jsou daná kritéria a dob e se to nechá  
vyhodnotit.

Pro editele je to hodnocení tedy finan ní odm nou, p i emfl, ale ten komentá  
k té odm n , kolik jako každý konkrétní editel dosáhl procent je v podstat  
vypovídající o tom, jak hodnotíme jeho práci.

- Co p i hodnocení editel -kol m fle pro n p sobit motiva n ?

Rozhodn jako nejv t-í motivace je pro editele jifl ta zmi ovaná odm na a její vý-e.

## **Příloha . 9: Rozhovor . 4 - Zizovatel –kol právnická osoba**

Dobrý den, nejprve bych Vás ráda poříádala o souhlas, ře rozhovor bude nahráván na diktafon, pouze pro účely zpracování výzkumu, nebudou uřity řládne identifika ní údaje a informace budou vyřfity pouze v obecné rovin .

- Jakou formou se provádí u Vás hodnocení práce editel vámi z izovaných –kol a máte p edem stanovena a zve ejn na kritéria?

Jakou formou, máte na mysli jako řestli písemn , nebo ústn ?

Ano, p esn tak.

Tak u nás probíhá hodnocení práce editel –kol vlastn pouze ústní formou. Máme minimáln jedenkrát m sí n poradu, na které se scházíme se v–emi editeli a e–íme ve–keré aktuální otázky. U nás v soukromém sektoru je to v–e opravdu hlavn o komunikaci. Je d leřlité, aby v–ichni pochopili své úkoly, co se od nich o ekává a dokázali je perfektn splnit. Na poradách práv hodnotíme co se konkrétn poda ilo a kde jsou je–t rezervy na em je pot eba je–t zapracovat. Kařdý si musí uv domovat, ře je pot ebnou sou ástí soukolí a bez jeho perfektn odvedené práce by to nefungovalo. U nás e–íme jiné problémy neř ve státním –kolství. Musíme být mnohem více zam eni na klienta a na jeho pot eby. Snaříme se o individuální p ístup ke v–em. Je pro nás existen n d leřlité jak p sobíme na ve ejnost, jak jsou u nás řláci a rodi e spokojeni a zda jdou o nás dobré reference. Z tohoto dvodu je na editele kladen úkol dob e reprezentovat –kolu na ve ejnosti a zajistit schopný tým pedagog . To je pro nás prioritní.

Na poradách pak s kařdým editelem projednáváme co se poda ilo a dostane se mu také pat i něho slovního uznání. Mořná o ekáváte, ře uvedu i finan ní odm nu, ale v soukromém sektoru to tak není. Finance nám vysta í na pokrytí nejnuten j–ích pot eb. editelé a u itelé mají stanoven pevný smluvní plat a tu ástku kařdý m síc dostanou. V p ípad , ře editel nedodřlí termíny, nebo n jaký úkol nezvládne, výplatu mu pozdrříme a dostane ji, ař své povinnosti splní. V–ichni se tak nau ilí rychle a bezchybn v–e plnit a odevzdávat v–e v termínu.

- Máte stanovena a zve ejn na kritéria, podle kterých práci editel hodnotíte?

Zveřejnění je nemáme, ale všichni jsou obeznámeni, že je nejdůležitější image školy a to jak je vnímána na veřejnosti.

- Co je tím dalším pro Vás při hodnocení práce editelů škol významné?

Také je velmi důležité, aby řádky z naší školy neodcházeli jinam. Tedy máme naplněny na maximálně 15 řádků. Z tohoto důvodu se zamůžeme i na individuální přístup ke všem řádkům a snažíme se vždy najít nejvhodnější řešení. Jelikož nechceme stanovit neúnosně vysoké školné, je pro nás důležitý každý řádek v naší škole a to si musí všichni uvědomit a z našeho vystupování na veřejnosti to musí být patrné. Dále velký význam přikládáme dodržování termínů, jak jsem již zmínila a také je pro nás důležitá vstřícnost editelů k řešení úkolů a vlastně ke komunikaci vůbec.

- Co si myslíte, že můžeme být pro editelů škol na hodnocení motivací?

Určitě je motivací to, že editelové vědí, že si jejich práci vážíme a uvědomujeme si její náročnost. To projednáváme každý měsíc na poradách.

## **Příloha . 10: Rozhovor . 5 editel –koly z izované m stskou ástí**

Dobrý den, nejprve bych Vás ráda pofládala o souhlas, fle rozhovor bude nahráván na diktafon, pro účely zpracování výzkumu nebudou uflity fládné identifika ní údaje a informace budou vyufity pouze v obecné rovině .

- Jakou máte zkušenost, jakofito editel s hodnocením editel –kol z izovateli, jakou formou to probíhá u vás?

Já jsem byl jmenován v roce 2010, tak naposledy v lo ským roce, tedy v roce 2014 prob hlo takové to velké hodnocení v rámci mého potvrzení ve funkci. Hodnocení probíhalo takovým pohovorem, rozhovorem, kde jsem p edstavil svoji vizi dal-ího rozvoje –koly a vícemén jsme si tam popovídali s paní místostarostkou, vedoucí odboru –kolství a v podstat jsme si zhodnotili, jak se ta –kola za mého p sobení posunula a kam je t eba dál ji posouvat.

- Takfle to bylo hodnocení formou rozhovoru v rámci potvrzení ve funkci a co se týká pravidelného ro ního, nebo pololetního hodnocení. Jak to u Vás probíhá? Máte stanovená, n jaká kritéria hodnocení, nebo na p id lování odm n?

Zatím nic takového tady na m stské ásti nefunguje. Co já vím, tak sem tady fládné hodnocení b hem roku vlastn nezafil. A tady na m stské ásti í abych ekl pravdu, také vlastn ani netu-ím, na základ eho jsou nám p id lovány odm ny, nevím o fládných kritériích k jejich p id lování ani k hodnocení. Nicmén z izovatel je s námi neustále v kontaktu vidíme se na poradách a neustále monitoruje co na –kolách probíhá, asto provádí náv-t vy p ímo na –kolách a jedenkrát asi tak za dva m síce probíhá porada editel se z izovatelem, kde e-íme aktuální situace a problémy na –kolách. Ta náv-t va na –kolách probíhá prost ednictvím vedoucího odboru –kolství, nebo i místostarostky a n kolikrát do roka na kařdou –kolu p íjdou. V t-inou tyto náv-t vy bývají spojeny s n jakou aktivitou, t eba s p ípravou otev ení nových p ípravných t íd, nebo nových t íd mate ské –koly a probíhají tak t íkrát do roka ur ít . No a samoz ejm také p í zm n politického vedení na obci prob hne také takové kole ko po –kolách, kdy se ten nov zvolený jakoby p edstaví a seznámí se –kolami ve svém obvod .

- Co považuje Váš zizovatel v hodnocení práce editelů kol podle vás jako zásadní? emu přikládá největší váhu?

Tak určitě zizovatel hodnotí, jak probíhala kontrolní činnost ze zpráv kontrolních orgánů. V čínou je zástupce zizovatele také přítomen při závěrečném hodnocení kontrolního orgánu přímo na kole. Teba vždy při kontrole české kolní inspekce zajímá se o průběh kontroly a o výsledek. Dále hodnotí fungování kolské rady, takže vždy se seznamuje se zápisem ze kolských rad, takže tato problematika je velmi zajímavá. Dále pak hodnotí průběh stavebních a rekonstrukčních prací na kolech, protože v čínou každé léto nějaká stavební akce na kolech probíhá. Hodnotí, nakolik to bylo pro toho editelů náročné, zda tam po celou dobu musel být a nějakým způsobem aktivně dohlédovat. Zatím od té doby co jsem ve funkci tak každý rok tady nějaká taková zásadní akce také probíhala. No a co se týká vzdělávací činnosti do toho zizovatel příliš nezasahuje, jen sleduje hodnocení výsledků činnosti, jednání kolské rady a co je zajímavé je průběh zápisů do mateřských a základních kol. Po ekonomické stránce probíhají na kolech namátkové kontroly zizovatelem, tu jsem měl v loňském roce a ve probíhlo v pořádku a každý rok probíhají na kolech audity, aby se odsouhlasily výsledky hospodaření jednotlivých kol. Tomu věnuje zizovatel dost velkou pozornost a dost to hlídá. Také samozřejmě zizovatel sleduje jak se kola prezentuje na veřejnosti, jakou má mediální tvář. Také zizovatele velmi zajímá taková ta prezentace koly na venek. Sleduje úroveň a umístění v různých soutěžích, zvláště pak zásadní důraz klade na ty, které sám pořádá. Stalo se, že zizovatel vyhlásil projekt pro děti, ale jeho načasování bylo špatné a pro nás jako pro koly bylo pak náročné účastnit se projektu a k tomu zvládnout odůvodněné potřeby.

- Co Vy osobně jako editel považujete za nejlepší v hodnocení Vaší práce?

Pro mě jsou nejlepší výsledky vzdělávání, to jak se ta kola vždy posune. Také považuji za velmi významné celkové klima ve kole, jak se dále vyvíjí, protože to byla věc na které bylo třeba velmi pracovat a v podstatě je neustále. Dále je pro mě významné jak je kola vnímána okolím, jak působí navenek a jak se nám daří zvyšovat její vybavenost ke zkvalitnění výuky. Dále považuji jako významné to jak se daří řešit různé problémy a stížnosti ve kole. V tomto směru jsem od nástupu musel přehodnotit svůj přístup. Nejprve jsem ve které stížnosti a problémy řešil pouze

pohovorem a p íli– jsem se tím nezabýval. V sou asné dob p istupuji ke v–em stíflnostem a problém m jako k oficiálním. Vedu o nich záznam, sepisuji záznam o kařdém jednání a posunu v dané v ci. A to a ufl se jedná o n jaký problém se fláky, rodi i, nebo s n kým z personálu. Toto chápu jako velmi náro nou a vy erpávající innost editel, ale bohufel velmi nutnou a d leflitou. Ne vřdy pro to mají pochopení i kolegové a mořlná fl si ani z izovatelé neu v domují její náro nost. Je to velká práce spousta jednání a komunikování, aby se problém vy e–il na p d –koly a z izovatel nebyl tím zat řlován.

- Co povařujete na hodnocení od z izovatele jako motiva ní?

Pro m by bylo asi nejv t–í motivací v d t o co vlastn tomu z izovatelí jde. Spousta v cí je zajímá p ed volbami a po volbách o to ztrácejí zájem. Nap íklad v lo ském roce se zajímali o zvý–ení po tu míst mate ských –kol a tak jsme za ali upravovat t ídy ve –kole, aby mohly slouřlit jako dal–í t ídy pro mate skou –kolu, domluvili jsme u ítele a v–e pot ebné a po volbách z izovatel jřfl nem l o to zájem a v–e jsme narychlo zase ru–ili. Takřle taková vřtkavost v názorech z izovatele je pro práci editel asi to nejhor–í co m fl být.

## **Příloha . 11: Rozhovor . 6 - editel -koly z izované m stskou ástí**

Dobrý den, nejprve bych Vás ráda pofládala o souhlas, fle rozhovor bude nahráván na diktafon, pouze pro účely zpracování výzkumu, nebudou uflity fládné identifika ní údaje a informace budou vyufity pouze v obecné rovin .

- Jakou formou probíhá u Vás hodnocení Va-í práce z izovatelem?

Tak u nás na Prazeí je docela dob e z izovatelem nastaveno setkávání se editeli -kol. Potkáváme se vlastn tak jedenkrát za m síc na poradách na kterých se e-ily pracovní v ci. Sou ástí porad bylo ale také hodnocení stylu jako tohleto bylo dob e, tohleto bylo -patn ale bylo to obecné né konkrétn editel -koly. Toto by bylo co se týká slovních hodnocení asi v-echo. Ob as také p i-el z izovatel do -koly, ekn me tak jednou za dva m síce. V t-inou to bylo v rámci po ádaných r zných akcí, kterých se jako z izovatel ú astnil. No a tady probíhalo také takové neformální hodnocení, které v t-inou vztahovalo ke konkrétní akci a jejímu vyda ení. Docela z mého pohledu musím íci, fle má zájem o celkové d ní ve -kolách a kdyfl je pozván na n jakou akci ve -kole, vfldy n kdo jako zástupce z izovatele p ijde. Také vfldy p i dokon ení n jaké investi ní akce na -kole se z izovatel p ijde podívat. Takfle mohu íci, fle z izovatel -koly a d ní na nich velice dob e zná a má o n zájem, alespo doposud to tak bylo.

Co se dále týká hodnocení, tak vlastn dostáváme jako platový vým r, kde je mimo tarif stupe t ídu a p íplatek za vedení je-t osobní ohodnocení, které je jifl jako hodnocení. Z izovatel v p íplatku za vedení p id luje po et procent ur itým sledovaným ukazatel m. Manaflerské schopnosti, organiza ní schopnosti, ekonomická stabilita a podle toho kolik ur í procent v té dané oblasti se m ní vý-e p íplatku za vedení. Podobn to má také nastaven i osobní p íplatek, kde jsou také p id lována procenta a podle jejich vý-e se m ní vý-e p íplatku. Zde sledují jiné oblasti a to kvalita výchovn vzd lávacího procesu, stabilita a kvalita pedagogického sboru a pln ní ekonomických ukazatel . V podstat na po átku mé kariéry editel jsem m l plat srovnatelný jako u ítel na na-í -kole, ale s postupem let ve výkonu funkce se mi díky t mto p íplatk m m j plat zvedl asi na jeden a p l násobek platu u ítele. Co vím tak vy-í p íplatek za vedení mají editelé, kte í mají pod sebou i mate inu a naopak nifl-í m li editelé, kde byly n jaké ekonomické problémy, t eba z d vodu nenapl nosti, cofl se u nás íct nedalo. Kdyfl ufl to tak eknou tak nám skoro vypadávají d ti z oken kolik jich máme chce k nám í jít. Takfle tento ekonomický ukazatel je u nás vfldy dob e pln n.



Pak dostáváme odměnu a nikdy tam není napsáno za co se ta odměna vlastně přiděluje. Mám takový odhad je, že v odměně se uflukazuje takový ten osobní dopad vztahu editel z izovatel. Byla tady editelka, která si na něco pořád stflovala, jakoby pořád p ehazovala nějaké problémy a ona v podstatě nikdy neměla žádné odměny. Ten kdo v-e e-il samostatně a makal tak odměnu dostal, ale nikdy nebylo stanoveno konkrétně za co. To považuji za chybu a myslím, že by bylo dobré vědět za co je odměna přidělena. V t-inou ta odměna bývá dvakrát za rok ve výši jednoho až dvou platů, ale není určeno za co. Jestli z izovatel má nějakou tabulku ve které jsou kritéria podle kterých odměny přiděluje to opravdu netuším a není ani nikde zveřejněno. Dokonce jako editelé nedostaneme ani nějaký doklad jako dopis, na jehož základ si máme odměnu vyplatit. To by možná mohl být problém, kdyby byla nějaká kontrola. Kolik má dostat který editel odměny dostala vlastně pouze na účetní v jedné tabulce pro všechny editely.

- Co považuje Vá-z izovatel v hodnocení práce editele –kol podle vás jako zásadní? čemu přikládá největší váhu?

Určitě hodně dbá z izovatel na komunikaci vstřícnost editel vůči z izovateli, pak na celkovou image –koly, na to jakou má pověst a jak působí ta –kola na veřejnost a také na kvalitu výuky. Berou z etel na zprávy z hodnocení TTV, zprávy od rodičů on totiž paní je velice schopný člověk a tyhle informace je schopen si sehnat. Má zájem o přijímací zkoušky, semináře, webové stránky –kol a o další různé informace, které mu utvoří obrázek o té –kole. Hodně do toho zahrnuje tedy i osobní sympatie a to bych tak řekl, že z 30%, což je hodně záleží na tom jak je člověk s paní za dobré.

- Co považujete vy sám jako zásadní kritérium při hodnocení vaší práce?

Podle mého názoru je úplně nejdůležitější klima –koly, to jak to tam celkově funguje, jak se tam každý cítí jak to dýchne na každého návštěvníka. Pak také samozřejmě je důležité to jakých výsledků dosahují děti, jak se jim daří ve srovnání s jinými –kolami a jaká je celková úroveň vzdělávání na naší škole.

- Co považujete na hodnocení od zizovatele jako motivační?

Já považuji jako motivační jednoznačně finanční odměnu z toho, že mě popláca po rameni se nenajím. Možná to souvisí s mojí současnou situací, kdy manželka je na mateřské, máme ty idti a potřebujeme každou korunu.